

CUINAP | Argentina

Año 4 • **2023** | Cuadernos del INAP

**Planificación participativa de la capacitación
como proceso de construcción de saberes y
consolidación de capacidades organizativas**

El caso del Diplomado en Gestión Pública
de la Economía Social y Popular del Ministerio
de Desarrollo Social

Norberto Vázquez y Graciela María Silva

113

Capacitar e investigar para fortalecer las capacidades estatales

CUINAP | Argentina

Planificación participativa de la capacitación como proceso de construcción de saberes y consolidación de capacidades organizativas

El caso del Diplomado en Gestión Pública
de la Economía Social y Popular del Ministerio
de Desarrollo Social

Norberto Vázquez y Graciela María Silva

113

Autoridades

Dr. Alberto Ángel Fernández

Presidente de la Nación

Dr. Juan Luis Manzur

Jefe de Gabinete de Ministros

Dra. Ana Gabriela Castellani

Secretaria de Gestión y Empleo Público

Mag. Leandro Bottinelli

Director Institucional del INAP

Índice

Introducción	10
1 Abordaje teórico-metodológico	13
2 Características de la diplomatura	21
Reflexiones finales	47
Referencias bibliográficas	50

Planificación participativa de la capacitación como proceso de construcción de saberes y consolidación de capacidades organizativas



**Norberto
Vázquez**

Licenciado en Sociología y magíster en Políticas Sociales de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Ha ejercido como docente de Metodología de la Investigación en distintas universidades públicas y privadas. Actualmente, se desempeña como docente-investigador en la Carrera de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA y como investigador en el INAP. Ha participado como investigador y también como director de proyectos vinculados a la evaluación de políticas sociales.

Profesora y Licenciada en Geografía (Universidad del Salvador [USAL]-Universidad Nacional de Luján [UNLU]), con especializaciones en Conducción Estratégica de Recursos Humanos y en Innovación de la Capacitación. Fue becaria del Conicet y docente en la Facultad de Ciencias Sociales de la UNLU y en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. Desde el INAP, ejerció la coordinación académico-pedagógica y la docencia en programas de formación de directivos, y realizó numerosas asistencias técnicas en gestión de la capacitación y del conocimiento en organismos del sector público. Actualmente, es investigadora en el INAP.



**Graciela
María Silva**

Resumen

Las potencialidades de los espacios de capacitación que contemplan la vinculación de sus contenidos y actividades con el conocimiento, los saberes y experiencias de las/os trabajadoras/es estatales —y culminan con un trabajo integrador de los aprendizajes realizados, consistente en una propuesta de intervención o de mejora en el lugar de trabajo— fueron abordados en el primer CUIINAP de la línea de investigación «Innovación y conocimiento en la Administración Pública».

Dando continuidad a este desarrollo, en este trabajo se estudia el caso de la Diplomatura en Gestión Pública de la Economía Social y Popular —destinada al personal técnico y profesional del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (MDS)—, ya que representa un importante avance en la profundización del conocimiento organizacional acerca de cómo se fortalecen las capacidades estatales para la intervención territorial en línea con los objetivos estratégicos de la política sectorial, en materia de fomento, promoción y formación laboral de sectores en situación de vulnerabilidad socioeconómica, desde una perspectiva integral. Se trata de una experiencia que se articula en el marco de las estrategias de desarrollo de capacidades del MDS y del Sistema Nacional de Capacitación cuya rectoría ejerce el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP).

Palabras clave

Administración Pública, capacitación, capacidades organizacionales.

Abstract

The first CUIINAP of the researching series «Innovación y conocimiento en la Administración Pública» has shown the findings about some specific potentialities in training contexts. These potentialities are observed when the link between contents and activities with the knowledge and

experience of the civil service—ended with integral final evaluation based on any proposal to improve the workplace—is contemplated.

This paper continues the previous research since it explores the bachelor in Public Management and Social and Popular Economy (in Spanish: Diplomatura en Gestión Pública de la Economía Social y Popular) as a case of study to professional public employees from the Ministry of Social Development of the Nation (MDS). It is considered that this bachelor represents a great progress on deepening the organizational knowledge about the way in which state capabilities, for territorial intervention in line with the strategic objectives of the sectoral policy associated with fostering, promoting and training economically disadvantaged groups from an integral viewpoint, are strengthened. This experience is part of the articulation of MDS and the National System of Training in charge of the National Institute of Public Administration (INAP) for developing training strategies.

Key words

Public Administration, training, organizational capabilities.

Introducción

Esta investigación forma parte de la línea de trabajo «Innovación y conocimiento en la Administración Pública». Dentro de ella, se reconoce como antecedente el CUINAP realizado por Vázquez (2020) que vincula a la capacitación y la investigación en el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) como instancia orientada a fortalecer las capacidades organizacionales.

En el ámbito de la gestión pública, las capacitaciones pueden ser vistas como intervenciones destinadas a modificar un aspecto de la realidad al interior del propio Estado y, en ese sentido, a constituir un medio y no necesariamente un fin en sí mismo.

Como toda intervención en el campo de las políticas públicas, las capacitaciones conllevan una serie de componentes: una fundamentación (que incluye la identificación de un problema o necesidad), una contribución esperada, un perfil de participante, objetivos a alcanzar, contenidos, estrategia metodológica, modalidad (presencial/virtual/mixta, sincrónica/ asincrónica), recursos didácticos, bibliografía, formas de evaluación, duración, entre otros, que se plasman en un documento («Diseño de actividad»), que es evaluado institucionalmente para su aprobación. Pero también es posible reconocer que constituyen un espacio de interacción e intercambios, que varía en tipo, intensidad y tecnologías involucradas, según la concepción de *capacitación* adoptada y el contexto de implementación, entre otros factores.

Desde la perspectiva de esta investigación, se constituyen en espacios complejos, multidimensionales, que deben ser abordados como tales. En este sentido, en el estudio de la Diplomatura en Gestión Pública de la

Economía Social y Popular para el personal del Ministerio de Desarrollo Social (MDS), los interrogantes que guiaron el proceso de investigación fueron los siguientes:

- ¿Qué vínculo existe entre los ejes estratégicos del MDS y la diplomatura?
- ¿Cuál es la concepción sobre las/os trabajadoras/es estatales, la gestión pública y la capacitación en que se sustenta esta diplomatura?
- ¿Quiénes participan en el desarrollo de esta experiencia?
- ¿Cómo se vinculan las necesidades organizacionales detectadas con los contenidos y las/os responsables de trabajarlos en el aula?
- ¿Se contempla el vínculo entre estos contenidos (del saber «académico») y los conocimientos y saberes provenientes del trabajo en territorio?
- ¿Qué sucede en el aula?
- ¿Qué aprendizajes se recuperan de las distintas ediciones de la diplomatura?
- ¿Qué limitaciones y oportunidades dejó la implementación de la modalidad virtual?
- ¿Cómo y con qué resultados se abordó el uso de la tecnología?

Con la finalidad de dar respuesta a estas preguntas, el documento se organiza de la siguiente manera. En primer lugar, especificamos brevemente el abordaje teórico-metodológico del caso bajo estudio. En segundo lugar, caracterizamos a las diplomaturas en el marco de las propuestas de formación en el campo de la Administración Pública. En tercer lugar, identificamos el sustento conceptual en el que se inscriben los procesos de

1 A modo de supuesto de investigación, partimos de considerar la relevancia del trabajo en territorio para la gestión de las políticas públicas del Ministerio de Desarrollo Social y, en particular, para los programas de apoyo y promoción de la economía social y popular.

formación del MDS, que vincula el trabajo en territorio con la información que desde allí se produce, el conocimiento de los equipos técnicos con la teoría al servicio de la gestión, el desarrollo de las capacidades laborales y de la carrera administrativa. En cuarto lugar, describimos el proceso de planificación de la capacitación en el MDS y los actores que participan en él. Este desarrollo sirve de marco para caracterizar en sus distintas dimensiones a la Diplomatura en Gestión Pública de la Economía Social y Popular; identificar la manera en que fue implementada la modalidad virtual y las oportunidades que generó en contexto de pandemia; y, finalmente, recuperar el balance realizado sobre la experiencia, su valoración y los ajustes que se fueron realizando al servicio de la mejora continua de este espacio de formación.

Abordaje teórico-metodológico

Esta investigación adopta una perspectiva de la capacitación que la sitúa como parte de un proceso mayor de generación de capacidades colectivas en las organizaciones públicas. Es decir, en este apartado, se trata de recuperar una visión de la capacitación al servicio del desarrollo y el fortalecimiento de capacidades estatales, que permita el abordaje y análisis del caso bajo estudio.

A partir de una revisión que identifica ejes para el análisis y posterior debate del término, Bertranou (2015) define la *capacidad estatal* como

... la aptitud de los entes estatales para alcanzar los fines que le han sido asignados interna o externamente. Esta aptitud se desprende y se explica a partir de la existencia o accionar de un conjunto de factores que luego denominaremos, componentes de capacidad estatal, y entre los que se encuentran sus dotaciones humanas, sus competencias legales y su legitimidad y sus recursos organizacionales y de acción interorganizacional, entre otros (Bertranou 2015, p. 39).

Esta concepción de la *capacidad estatal* requiere la identificación previa de una finalidad, es decir, no existe *per se*, sino que es una *capacidad para* el logro de ciertas metas u objetivos. Con foco en la constelación de organismos públicos que intervienen en el logro de objetivos y metas

de política, el autor propone un análisis del término a partir de la relación de un organismo con otros, con instituciones y organizaciones sociales; y también en relación con el funcionamiento y la posibilidad de un aparato burocrático para proveer bienes y servicios (AAEAP, 2021).

En este sentido, ¿qué consecuencias tiene adoptar un enfoque de la capacitación al servicio del desarrollo de capacidades colectivas?

Al respecto, el experto en aprendizaje organizacional, Gore (2021), eslabona una serie de implicancias a partir de una primera distinción entre la enseñanza escolar y la capacitación en el trabajo:

La primera forma al individuo para un ambiente genéricamente concebido (...) se trata de una formación muy valiosa porque brinda herramientas que nos permiten integrarnos a la vida en sociedad. Pero la formación en el trabajo es otra cosa: es una intervención que busca modificar prácticas que conectan a dos o más individuos y que se encuentran vigentes en una organización en particular (p. 167).

Desde este posicionamiento conceptual, el autor advierte que, si bien un programa de capacitación debe contar con un adecuado marco pedagógico y técnico, esto no es suficiente. Además, afirma que la construcción de acuerdos político-institucionales es una condición *sine qua non* para lograr cambios en las prácticas y las redes de interacción que permitan el despliegue de la capacidad colectiva a generar a través del proceso capacitador:

La organización, a pesar de que nos esforcemos por verla como un hecho técnico es un hecho político. Y la capacitación también lo es (...). Seamos conscientes de ello o no, cuando llegamos a la primera clase hace rato que

la capacitación está en marcha, y más vale encarar el hecho fundamental a plena conciencia, porque la posibilidad de poner en acción lo aprendido dependerá más de tener involucrados a los protagonistas clave que de la calidad pedagógica o de la tecnología utilizada en la capacitación (p. 195).

Respecto de los actores que construyen los acuerdos que brindan apoyo político y aportan a la factibilidad y sostenibilidad de la capacitación, el autor introduce la noción de *red de programa*:

La red de programa está formada por aquellos que comparten una percepción aproximadamente común de un problema y ven a cierto proyecto de capacitación como una forma posible de encararlo. Incluye no solamente a los actores involucrados sino también a los acuerdos por ellos logrados y la factibilidad técnica de realizar dichos acuerdos (p. 179).

La capacidad de esta red para obtener los recursos que permitan coordinar y llevar a la práctica las acciones requeridas es uno de los puntos críticos a considerar. En este sentido, Gore subraya que «no alcanza con que los consultores o los especialistas discutan entre sí los procesos de diseño y de seguimiento del programa: deben hacerlo también con los grupos que intervienen» (2020, p. 76).

Desde esta perspectiva, en el sector público, la planificación y el diseño de la capacitación se constituyen en un proceso multiactoral, participativo, que requiere permeabilidad para integrar cuestiones institucionales y contextuales emergentes que, a su vez, permitan respuestas eficaces en el marco de políticas públicas que procuran la generación de valor público.

Asimismo, este trabajo se ubica en la ruta de los estudios sobre experiencias de capacitación del personal del sector público argentino desde un enfoque

constructivo y colaborativo a partir de métodos de enseñanza-aprendizaje basados en la resolución de problemas situados en la realidad laboral, que involucran procesos de generación de conocimiento en el propio entorno formativo (Falivene *et al.*, 2003; Falivene y Silva 2003, 2005; Falivene y Nakano Koga, 2006; Falivene y Ratti, 2007; Falivene y Martínez Colomer, 2009; Martínez Colomer, 2018).

Por otra parte, se busca sumar aportes en la línea de estudios recientes sobre consecuencias y efectos de la pandemia en personas e instituciones de la Administración Pública argentina, en particular, en contextos laborales por vía remota (Cardozo y Bulcourf, 2020; Estévez y Solano, 2021; Banchemo, 2022; Sabatto, 2022). Para el caso bajo estudio, se exploró de qué manera se abordaron las adaptaciones que debieron realizarse para asegurar el logro de los objetivos comprometidos en la propuesta formativa.

De forma complementaria, el análisis de este caso puede considerarse desde el enfoque de *buenas prácticas*. Para ello, se tomó en cuenta—sobre la base de Mondragón Beltrán y Moreno Reyes (2020)— la presencia de algunos de los siguientes atributos:

- **EFFECTIVIDAD:** capacidad de generar un impacto positivo verificable en el cumplimiento de los objetivos que persiguen.
- **SOSTENIBILIDAD:** posibilidad de perdurar en el tiempo.
- **COLABORATIVA:** su desarrollo es soportado por una comunidad de docentes y otros actores.
- **PERTINENTE:** orientada a resolver una problemática formativa real, ya sea que aporte una solución nueva o bien que vuelva más eficientes las que ya existen. La solución debe ser coherente y fundamentarse con un sustento pedagógico, tecnológico y ético riguroso.

- TRANSFERIBLE: factibilidad de implementarse en otros contextos.
- INNOVADORA: orientada a la transformación del contexto formativo.
- PUBLICABLE: su desarrollo debe orientarse a la generación de publicaciones que ayuden a diseminarla.

Por otra parte, estos desarrollos entran en diálogo con los ejes de transformación de la gestión pública establecidos por la Secretaría de Gestión y Empleo Público (s.f.), en particular con el «eje de formación y actualización»², y con los valores y principios en los que se sustenta la propuesta formativa del INAP, entre los que se encuentra el «Reconocimiento de los saberes de las trabajadoras y los trabajadores estatales, a partir de la promoción de comunidades de práctica que recuperen y pongan en común sus conocimientos, experiencias y capacidades» (Instituto Nacional de la Administración Pública [INAP], s.f. b).

En lo que refiere al abordaje metodológico, este trabajo de investigación asumió características similares a las de estudios anteriores, ya que se mantiene la intención de reconstruir en sus principales características a un fenómeno, en términos de procesos multidimensionales. Para ello, la opción fue centrarnos en las voces de varias/os de sus principales protagonistas y complementarlas con la técnica de análisis de contenido sobre documentos, ya que las consideramos como una fuente de información insoslayable por su riqueza en el ámbito de las administraciones públicas.

Recuperar las percepciones, experiencias y puntos de vista de las/os protagonistas a través del relato oral (entrevistas) y escrito (documentos de diversos tipos) constituye el desafío de intentar reproducir de la

2 «Formación y actualización: capacitación y formación de excelencia; trabajo en redes colaborativas y la construcción de comunidades de prácticas que potencien el talento, innovación y experiencia de los y las trabajadores» (Secretaría de Gestión y Empleo Público [SGyEP], s.f.).

manera más adecuada posible procesos de generación y utilización de conocimientos, y saberes presentes en experiencias colectivas situadas en el contexto en el cual tienen lugar.

Avanzar en esta búsqueda requirió un abordaje de investigación cualitativo, en el que se recurrió a la triangulación de dos técnicas de investigación (entrevistas semiestructuradas³ y análisis de contenido de documentos oficiales⁴) para recuperar descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables, pero que requieren una adecuada interpretación.

A la vez, se acudió a un muestreo no probabilístico según propósitos⁵, a partir del cual se entrevistó a siete personas consideradas informantes clave⁶ a los fines de este trabajo:

- Directora del Fondo Permanente de Capacitación y Recalificación Laboral (FoPeCaP) (Entrevista 1).

3 «Es característico de estas entrevistas que se traigan a la situación de entrevista preguntas más o menos abiertas en forma de guía de entrevista. Se espera que el entrevistado responda a ellas libremente. El punto de partida del método es el supuesto de que las aportaciones que son características para las entrevistas estandarizadas o cuestionarios, y que limitan cuándo, en qué secuencia y cómo se tratarán los asuntos, oscurecen más que iluminan el punto de vista del sujeto (...). Así, el entrevistador puede y debe decidir durante la entrevista cuándo y en qué secuencia hacer qué preguntas» (Flick, 2007, p. 106).

4 El análisis de contenido se basa en la lectura —como instrumento de recogida de información— realizada de manera sistemática y metódica (Ruiz Olabuénaga, 2012) en un contexto de investigación orientado por los interrogantes y objetivos.

5 «Es una estrategia en la cual los escenarios, personas o acontecimientos son escogidos deliberadamente para proveer información importante que no puede ser tan bien obtenida por otras selecciones» (Patton, 1990, como se citó en Maxwell, 1996, p. 64).

En lo que refiere a la cantidad de casos que conformarán la muestra, «... la selección de informantes en la investigación cualitativa no responde a un esquema o plan de acción fijado de antemano, más bien es fruto del propio proceso que se genera con el acceso al campo del investigador. Se trata de un procedimiento a posteriori que se va definiendo con el propio desarrollo del estudio» (Rodríguez Gómez *et al.*, 1996, p. 136).

6 Se considera como tales a «... aquellos miembros que destacan por su conocimiento en profundidad del contexto del estudio» (Rodríguez Gómez *et al.*, 1996, p. 136).

- Directora general de Recursos Humanos del MDS (Entrevista 2).
- Directora de Desarrollo de Capacidades y Carrera Administrativa del MDS (Entrevista 3).
- Coordinadora de Desarrollo de Capacidades y responsable del proyecto de la diplomatura por el MDS, quien, asimismo, está designada como coordinadora técnica de capacitación ante el INAP (Entrevista 4).
- Coordinador de la diplomatura por la UNLa (Entrevista 5).
- Egresada de la primera edición de la diplomatura y tutora de la segunda edición (Entrevista 6).
- Egresada de la diplomatura, edición 2021 (Entrevista 7).

Asimismo, se analizaron 25 piezas documentales agrupadas según los siguientes tipos:

- Normativa y legislación sobre capacitación en el marco del Convenio Colectivo de Trabajo General de la Administración Pública Nacional, del Convenio Sectorial de Trabajo del Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP) y del Sistema Nacional de Capacitación, este último bajo rectoría del INAP (4).
- Orientaciones metodológicas y guías INAP para la planificación estratégica y anual (PEC y PAC, respectivamente), y para la elaboración de diseños de capacitación para el personal de la APN (3).
- Propuesta formativa e informes de gestión del INAP (4).
- Planes estratégicos de capacitación aprobados por las autoridades del MDS y planes anuales de capacitación del MDS —acreditados por INAP— en los cuales se enmarca la diplomatura bajo estudio (4).
- Resolución UNLa sobre creación de diplomaturas (1).
- Resolución UNLa que aprueba la Diplomatura en Gestión Pública de la Economía Social y Popular (1).

- Convenio-Acta complementaria FoPeCaP/UNLa (1).
- Proyectos MDS/UNLa presentados ante el FoPeCaP para el financiamiento de la 1.^a y 2.^a cohorte de la diplomatura (2).
- Diseños del ciclo común y de las dos orientaciones de la diplomatura acreditados por el INAP (3).
- Informes de evaluación del MDS sobre la primera y segunda edición de la diplomatura (2).

Tanto las entrevistas desgrabadas como los documentos seleccionados fueron analizados y segmentados con un criterio temático que obedece a los interrogantes planteados, mediante la selección de párrafos considerados relevantes, lo cual permitió asignarles un significado a la luz de la teoría⁷.

7 «Los datos recogidos por el investigador resultan insuficientes por si solos para arrojar luz acerca de los problemas o las realidades estudiadas, situando al analista frente al reto de encontrar significado a todo un cúmulo de materiales informativos procedentes de fuentes diversas: manifestaciones realizadas por los informantes, descripciones de fenómenos o procesos, expresiones de las propias vivencias e impresiones obtenidas durante su permanencia en el campo, informaciones contenidas en los documentos producidos por los grupos o instituciones, reflejando sus actividades, los modos de organización adoptados, la estructura de relaciones, etc.» (Rodríguez Gómez *et al.*, 1996, p. 283).

Características de la diplomatura

2.1 Las diplomaturas como propuesta de formación en la Administración Pública

En los últimos años, un número creciente de trayectos formativos breves, denominados «diplomaturas», son ofrecidos por instituciones académicas diversas y dirigidos a personas que se desempeñan o aspiran a desempeñarse en el sector público argentino.

Dentro de este espectro, se ubican los proyectos formativos destinados a las/os trabajadoras/es públicas/os enmarcadas/os en el Convenio Colectivo de Trabajo General de la Administración Pública Nacional (CCTGAPN)⁸ —impulsados tanto por jurisdicciones y organismos de la APN como por los gremios firmantes del convenio en asociación con entidades académicas—, que se presentan ante el Fondo Permanente de Capacitación y Recalificación Laboral (FoPeCaP).

Tanto los gremios como el Estado empleador tienen la posibilidad de proponer y someter a discusión los proyectos de capacitación que consideren valiosos para las y los trabajadores de los distintos ámbitos que componen

8 Conforme el reglamento general del Fondo, los proyectos impulsados por jurisdicciones u organismos que cuentan con planes estratégicos y anuales de capacitación en vigencia aprobados por el INAP —como ocurre en el caso de la Diplomatura bajo estudio— tienen prioridad en su tratamiento (FoPeCaP, 2017, p. 6).

la Administración Pública. El objetivo es el aprendizaje autónomo más que impartir conocimientos, la formación en competencias más que la capacitación instruccional (Entrevista 1).

El FoPeCaP es un instituto paritario⁹ que tiene como función principal la planificación y programación de acciones de capacitación para la movilidad funcional de las/os agentes y su recalificación laboral acorde con el perfil de los puestos de trabajo a asignar¹⁰.

Los recursos del Fondo están destinados a un fin específico: la capacitación de las y trabajadoras y los trabajadores comprendidos en el Decreto 214/06. Es decir, en el Convenio Colectivo de Trabajo General de la Administración Pública Nacional, el fondo se nutre de los aportes efectuados conjuntamente y en partes iguales por el Estado empleador y los gremios ATE y UPCN (...). El FoPeCaP encarna una experiencia única que es innovadora en materia de relaciones laborales en la Administración Pública y uno de los aspectos más notables es que los recursos destinados a la capacitación son gestionados, supervisados y, en definitiva, controlados en un ámbito paritario, tanto por el Estado empleador como por los gremios firmantes del Convenio Colectivo de Trabajo General de la Administración Pública Nacional (Entrevista 1).

Dentro de los niveles de formación que financia el Fondo se encuentran las diplomaturas. En este marco, la Diplomatura en Gestión Pública en Economía Social y Popular para personal técnico y profesional del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (MDS) se desarrolla de forma conjunta

9 Establecido de conformidad con lo dispuesto en el Capítulo x del Anexo de la Ley 25.164 y su Decreto reglamentario 1421/2002.

10 Dispuesto mediante el artículo 44 del Decreto 1421/2002, reglamentario de la Ley 25.164. Para más información, ingresar a <https://www.argentina.gob.ar/economia/dpyegp/organosparitarios/fopecap>

entre este ministerio y la Universidad Nacional de Lanús, en convenio con el FoPeCaP.

A partir de la orientación en el abordaje territorial e integral de capacidades laborales requerido por el MDS, la elección del formato «diplomatura» se fundamenta en las posibilidades que este ofrece para

... una mayor profundización de los temas en términos de tiempo y de armado en módulos. Además, creemos que es una instancia intermedia y volvemos a hacer un equilibrio entre los trabajadores que no están formados en capacitación superior y confluyen en esos ámbitos de trabajo. En esa Secretaría¹¹ hay trabajadores idóneos que tienen secundario completo, pero que saben trabajar en territorio y forman parte de un equipo donde hay trabajadores sociales, sociólogos, psicólogos, psicólogos sociales, técnicos en familias, equipos de trabajo multidisciplinario (...). Justamente, el diplomado le viene a aportar ese contenido académico (...), viene a actualizar conocimientos y a compartir en la práctica, la experiencia o la práctica laboral con el otro. Por eso, mi visión es que el formato de diplomado cubre esa instancia: es el mejor formato (Entrevista 3).

En maestrías que pueden llevar cinco años finalizar, sobre problemáticas sociales, mirá lo que te digo: se trabajan estos temas, pero se trata de personas con títulos de grado, postítulos, posgrados, es distinto (...). La persona tiene otras herramientas. Una diplomatura como esta, que yo cursé, te ayuda a repensar la práctica en territorio, en términos de buenas prácticas. Y a nosotros, como directores, también nos lleva a pensar las buenas prácticas directivas (Entrevista 7).

¹¹ La entrevistada refiere a la Secretaría de Economía Social del MDS cuyas misiones se vinculan, centralmente, con la diplomatura bajo estudio.

Por su parte, desde la perspectiva de la UNLa, las diplomaturas ofrecen nuevas propuestas de formación y capacitación respecto de las carreras de pregrado, grado y posgrado ya existentes, y son definidas como

... cursos sistematizados mediante un plan de formación, destinados a la capacitación, actualización y/o perfeccionamiento en una o varias áreas temáticas determinadas y/o prácticas de intervención laboral o profesional siendo certificados por la Universidad (Resolución del Consejo Superior 086 de 2020).

En este sentido, la contribución de este tipo de propuesta formativa se orienta fundamentalmente a

... satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria y de la sociedad en su conjunto, favoreciendo la incorporación de nuevos conocimientos, fruto de las actividades de docencia, investigación, vinculación o cooperación de la Universidad (Resolución del Consejo Superior 086 de 2020).

Teniendo en cuenta estas características generales, a continuación, se profundiza en el sustento conceptual en el que se inscribe la relación entre formación y gestión.

2.2 Vínculos virtuosos

Las actividades de formación en el campo laboral y, más específicamente, en el de las administraciones públicas se orientan hacia la identificación y satisfacción de demandas de capacitación que hacen al fortalecimiento de las capacidades laborales del personal, a la vez que constituyen un requisito para el progreso en la carrera administrativa.

Nosotros propendemos a que la demanda de capacitación que proviene de los organismos se vincule con el fortalecimiento del Estado. No es que un trabajador o trabajadora quiere hacer algo para su enriquecimiento personal. Festejamos que eso sea así, pero el fin primero es el fortalecimiento del Estado y del organismo al que pertenecen (Entrevista 1).

Esta formación adopta distintos formatos y características con base en una multiplicidad de factores. Uno de los que incide de manera directa es la concepción de la capacitación que tiene el organismo público promotor de la actividad, en este caso, el MDS. Por este motivo, resultó de interés comprender el lugar que se le asigna a la capacitación y, precisamente, su vínculo con la gestión.

Las entrevistas realizadas aportaron valiosos testimonios que permitieron reconstruir significados compartidos en torno a un estrecho vínculo entre *territorio-información-conocimiento*, *teoría-gestión*, *desarrollo de capacidades* y *carrera administrativa*.

La capacitación, considerada como un medio para el fortalecimiento de las capacidades y no un fin en sí mismo, toma sentido en sus aportes a la gestión de las políticas de promoción de la economía social y popular. Además, en términos más generales, se inscribe en ejes estratégicos del MDS:

Básicamente, aquí hay dos o tres ejes centrales. El primero es abordaje territorial o integral de la economía social, que hoy es economía social y popular porque la política también le va dando matices, pero hay una misión clara que es el desarrollo social de las personas: erradicar la pobreza, reconstruir los vínculos familiares, la prevención de la violencia (...). también

hemos sumado todo lo que tiene que ver con la perspectiva de género, con diversidad sexual (Entrevista 3).

Teniendo presente este anclaje, el conocimiento se constituye en un recurso intangible clave:

El Estado está produciendo conocimiento continuamente (...). Yo creo que la capacitación jurisdiccional realiza un aporte muy valioso en el sentido de pensar la producción de conocimientos que genera el Estado que a veces no se logra sistematizar, pero que puede generar casuística y producir conocimiento nuevo (Entrevista 4).

Conocimiento que toma como base el saber de las técnicas y los técnicos, que se nutre del trabajo en territorio y que se enriquece con la teoría que aporta la capacitación.

El lugar de los equipos técnico-profesionales es destacado reiteradamente en las entrevistas en relación con su trabajo *en territorio*, tanto por su compromiso, como por un tema central en esta investigación que es su conocimiento, un *saber hacer* a partir de un contacto permanente con realidades complejas y heterogéneas que no es asequible por otras vías. «... hay cosas que solamente la *expertise* y el territorio te van enseñando, y esas enseñanzas, en vez de tirarlas como no útiles, hay que transformarlas en espacios de capacitación» (Entrevista 2).

Las técnicas y los técnicos, en su trabajo en territorio,

... no solamente juntan datos: juntan datos que se transforman en conocimiento. Ese conocimiento se transforma después en planificación y esas planificaciones se transforman en metas. Y después, ese gran tablero de

control que permite tocar la temperatura del territorio y saber y poder prever qué es lo que va a pasar, permite ratificar o rectificar los rumbos elegidos (...). Por eso, nos interesa mucho generar ambientes de capacitación con mucho trabajo en equipo donde se compartan esas experiencias (Entrevista 2).

Ante esta centralidad que se le reconoce al conocimiento adquirido en la práctica, ¿qué lugar se le asigna a la capacitación?

Concebimos a la capacitación como una herramienta para la transformación de la tarea, como un aporte a la organización (...). Procuramos llevar adelante una asociación entre tareas, funciones y oferta de cursos (...). Acá había mucha capacidad instalada y lo que hicimos fue formalizar esa capacidad instalada por los canales institucionales a través de los planes de capacitación, a través de los diseños de actividades jurisdiccionales de capacitación (Entrevista 4).

... entendemos a la capacitación como una herramienta de gestión (...). Promovemos el desarrollo de las capacidades de todos los trabajadores y trabajadoras del Ministerio (...), como pasa, por ejemplo, en el área de Economía Social donde surge la propuesta de este trayecto formativo bajo la modalidad de diplomado (Entrevista 3).

Y, en particular, ¿qué puede aportarle esta diplomatura a quienes cuentan con un conocimiento práctico, tan vasto y reconocido por el propio organismo?

Desde lo técnico, aporta a nuestros trabajadores herramientas que necesitan para seguir adelante con su carrera (...). Desde lo práctico, aporta un montón de experiencia, porque los cursos están armados en función de que lo teórico se lleve a lo práctico (...). Y creo que salen enriquecidos con un montón de experiencias de sus propios compañeros del MDS (Entrevista 2).

En este contexto, cobra particular interés conocer cómo se aborda el proceso de detección de necesidades de capacitación.

2.3 La detección de necesidades de capacitación y la planificación desde una modalidad participativa

Si la capacitación es entendida como una herramienta de gestión, los contenidos deben ser identificados y acordados de manera adecuada:

Todos los años hacemos un relevamiento de necesidades de capacitación [que] se instrumenta a través de talleres (...). Hacemos una convocatoria muy grande a funcionarios: responsables de secretarías y subsecretarías, directores, coordinadores y equipos técnicos designados para participar de los talleres (...). En paralelo, instrumentamos relevamientos a las y los agentes: no solo relevamos las necesidades de los funcionarios más político-institucional, sino la necesidad de los agentes y sus tareas, sus visiones y concepciones, además de los aportes de los gremios. Ellos también tienen sus propuestas de capacitación y una visión acerca de las necesidades de los trabajadores (...). El equipo técnico sostiene la tarea y, por lo tanto, es el que nos dice en territorio «nos está faltando esto, no sucedió tal cosa» (Entrevista 4).

Nos sentamos con todos los actores con las entidades sindicales, con los funcionarios, con las trabajadoras y los trabajadores. Lo que hacemos es, justamente, relevar esas necesidades de capacitación y pensar en trayectos formativos que tengan un vínculo con ese puesto de trabajo que tenemos identificado (Entrevista 3).

Aquí fue surgiendo una categoría emergente: *inclusión*. Esto se debe a que estos actores son convocados a participar en función de las instancias

que forman parte de la gestión de políticas. Esta modalidad de trabajo plantea el desafío de contemplar las distintas miradas sobre un mismo tema que es central (el diagnóstico), ya que incide en las siguientes etapas del diseño e implementación:

Se llega a partir de un equilibrio entre estos espacios y a un intercambio orientado a planificar en función de las actividades que se buscan desarrollar (...). Un punto clave es que varios de las y los docentes prestadores son trabajadoras y trabajadores, no son ajenos a esta situación. Los docentes también viven lo que cuentan las alumnas y alumnos (...) y lo que se arma es una red de la cual todos comprendemos que formamos parte (Entrevista 3).

Los testimonios evidencian la conformación de la red de programa —referenciada por Gore— en la cual las personas convocadas «ya están sosteniendo las conversaciones y tejiendo las redes que dan sentido a lo que se está gestando» (2020, p. 77). Los actores están construyendo y poniendo en común «un cuadro general de crucial importancia para el proceso de aprendizaje» (p. 78), que, como en este caso, se orienta al desarrollo de capacidades colectivas en la organización.

En síntesis, vemos surgir el germen de lo que será el proyecto de la diplomatura en el marco de la planificación participativa de la capacitación del MDS a partir de:

- La construcción de una mirada común sobre la importancia del desarrollo de capacidades en la jurisdicción.
- La conformación una red de actores para dar sostenibilidad a los acuerdos generados en materia de capacitación.
- La generación colaborativa de conocimiento situado, referenciado en los objetivos estratégicos de la jurisdicción, con instancias específicas

de diagnóstico y detección no solo de necesidades de capacitación, sino también de oportunidades y activos institucionales, como los saberes que portan las/os trabajadoras/es.

2.4 Caracterización de la Diplomatura en Gestión Pública de la Economía Social y Popular

La Diplomatura en Gestión Pública de la Economía Social y Popular forma parte de la planificación de la capacitación del personal del MDS bajo el Eje Programático Diplomados en materia de políticas sociales (Coordinación de Desarrollo de Capacidades, 2020).

El proceso planificador es coordinado por la Dirección General de Recursos Humanos del MDS a través de la Dirección de Desarrollo de Capacidades y Carrera Administrativa, y de la Coordinación de Desarrollo de Capacidades. Este último equipo articula las gestiones intra e interinstitucionales vinculadas con distintas instancias del proceso de planificación de la capacitación del personal del MDS. Asimismo, quien ejerce esta coordinación es la persona designada ante el INAP (organismo rector del Sistema Nacional de Capacitación¹²) para desempeñar la Coordinación Técnica de Capacitación¹³.

12 En tal carácter lleva adelante actividades propias de capacitación, además de regular y orientar aquellas acciones que desarrollan los organismos que componen el Sistema Nacional de Capacitación (INAP, s.f. a).

13 Quien debe reunir competencias para: «... planificar y gestionar servicios de capacitación atendiendo a las demandas organizacionales, diseñar, gerenciar y evaluar estrategias de relaciones interinstitucionales; coordinar equipos multidisciplinarios de trabajo; asesorar en los temas de su incumbencia y utilizar la tecnología informática exigida para la gestión administrativa del Sistema Nacional de Capacitación. La designación del CTC la realiza la autoridad superior de la que dependa la Unidad de Recursos Humanos de la jurisdicción u organismo, o por delegación de aquélla, por el titular de esta unidad cuando corresponda y el INAP deberá recibir copia del acto de designación» (Resolución 2/2002, artículo 6). Asimismo, cabe señalar que la Coordinación Técnica de Capacitación (CTC) es una función y no un cargo en la estructura del organismo. Estudios específicos en esta materia subrayan que existen variaciones en la incidencia organizacional de la CTC cuando es ejercida por una función ejecutiva, como en el caso bajo estudio, que por personal de línea (Enrique, 2021, p. 26).

Como se afirmó anteriormente, además de los equipos del área de Recursos Humanos del Ministerio, múltiples actores intervienen en la planificación, entre quienes se cuentan las autoridades políticas; niveles directivos, de coordinación y responsables de equipos de trabajo de áreas sustantivas y de apoyo; consejeras/os gremiales de capacitación; especialistas y prestadoras/es internas/os; así como organismos rectores de la APN e instituciones académicas. Este proceso se realiza en el marco de lo establecido en el Convenio Colectivo de Trabajo General de la Administración Pública Nacional (CCTGAPN)¹⁴ y de las orientaciones metodológico-técnicas del INAP.

Los acuerdos alcanzados se plasman en documentos denominados, respectivamente, Plan Estratégico de Capacitación (PEC) y Plan Anual de Capacitación (PAC)¹⁵, que son presentados ante el INAP para su aprobación y posterior acreditación de las actividades que los integran¹⁶.

En este marco institucional, la iniciativa de la diplomatura surge como respuesta a una demanda de la Secretaría de Economía Social del Ministerio: la creación de un espacio de formación sistemático adecuado a las demandas y los requerimientos del personal técnico y profesional que se desempeña en los programas y proyectos relacionados con las líneas estratégicas de fomento y promoción de la economía social, además de la formación laboral de sectores en situación de vulnerabilidad socioeconómico, desde una perspectiva integral. Se trata de una demanda impulsada de manera sostenida por las/os trabajadoras/es que conforman estos equipos desde hace años, como se evidencia en los testimonios relevados.

14 Homologado mediante el Decreto 214/2006.

15 Artículo 74 del Decreto 214/2006.

16 Para un análisis de las características y EL desarrollo reciente de los planes de capacitación del personal de los organismos del referido sistema, pueden consultarse Sarquis (2022) y Enrique y Bancho (2022).

Al momento, se realizaron dos ediciones de la diplomatura en 2019 y 2021, ambas acreditadas por el INAP y con financiamiento del FoPeCaP en el marco de los planes estratégicos de capacitación del MDS 2017-2020 y 2021-2023.

En el camino hacia la concreción de esta propuesta formativa, fueron varios los desafíos a afrontar. Uno de ellos se vinculó con la necesaria adecuación del diseño de la propuesta académica en función de los requerimientos establecidos por el MDS. ¿Con qué universidad establecer contacto? ¿Cómo establecer los acuerdos requeridos para el diseño e implementación de la una implementación?

Cabe señalar aquí que la construcción de acuerdos entre las áreas de desarrollo y capacitación de las jurisdicciones y organismos de la Administración Pública y las entidades académicas suele ser un punto crítico en el desarrollo de proyectos de formación laboral: «El riesgo, en estos casos, es que los proveedores de capacitación —por ejemplo, las universidades nacionales— ofrezcan paquetes de capacitación preelaborados y no vinculados a los planes estratégicos y anuales de las jurisdicciones (Cormick, 2020, como se citó en De Anchorena y Badía, 2022, p. 73).

Por parte de la entidad financiadora (FoPeCaP), este «riesgo» es tenido en cuenta desde el inicio de cada proceso:

Hemos logrado una simbiosis entre la academia y la Administración Pública. Es decir, nosotros no «compramos» una currícula pétrea, un contenido pétreo, no. Nosotros acercamos organismo con universidad y ellos van determinando cuáles son las necesidades de las y los trabajadores. No es un enlatado (...). Se estudian las demandas, teniendo en cuenta una adaptación a las nuevas necesidades en relación con los cambios que se producen en

el Estado y en la sociedad misma. Y entonces, se analizan esos cambios, cómo las políticas públicas acompañan esos cambios y cómo la capacitación puede ponerse al servicio de esos cambios. Lo tecnológico es un ejemplo claro (...). las demandas pueden ser por cambios en las políticas vigentes, o a raíz de la generación de nuevas políticas públicas, por cambios normativos o por la creación de nuevos ministerios o la eliminación de otros. En este sentido, nosotros apoyamos la implementación de los planes estratégicos y anuales de capacitación de las jurisdicciones (Entrevista 1).

Para el caso bajo estudio, las/os protagonistas dan cuenta de la estrategia de interacción adoptada:

Cuando tuvimos la propuesta medianamente delineada¹⁷ y fuimos a buscar prestadores, buscábamos instituciones con una mirada que fuera de la mano con la que tenía el MDS. Porque hay enfoques sobre economía social más académicos u orientados a la investigación y nosotros necesitábamos una diplomatura que tuviera que ver con la gestión pública de la economía social para trabajadoras y trabajadores del MDS. Entonces, luego de un trabajo arduo de entrevistas y reuniones, llegamos a la Universidad Nacional de Lanús. Ellos se avinieron a ver nuestra propuesta y a trabajar en conjunto (Entrevista 4).

El proyecto de la diplomatura está en consonancia con los objetivos del proyecto institucional de la UNLa. Es un aporte concreto a la visión académica y política integradora de la universidad (...). Podríamos decir que la UNLa aporta lo suyo y, al mismo tiempo, aprende mucho con este tipo de proyectos; hay una retroalimentación que luego repercute en la labor cotidiana de los

17 La persona entrevistada refiere a la propuesta del MDS para elaborar el proyecto de diplomatura a presentar ante el FoPeCaP. El Fondo establece —como uno de los requisitos para la aprobación de proyectos jurisdiccionales— que el organismo impulsor lo presente en conjunto con una institución académica con la cual se deberá conveniar, con vistas a la implementación de la capacitación.

trabajadores del ministerio y que, al mismo tiempo, impacta en la institución universitaria que recibe todo ese bagaje a través de los docentes que participan de la diplomatura (Entrevista 5).

Esta mirada compartida dio lugar a un proceso de diálogo y ajuste mutuo que requirió de varios encuentros para llegar a una propuesta consensuada:

Hubo varias reuniones previas para ajustar detalles, analizar perfiles docentes, revisar contenidos, definir cargas horarias, cronogramas de trabajo, etc. (...). El proceso se inicia con el análisis de los contenidos que demanda el ministerio, en función de lo cual se seleccionan los perfiles docentes para hacerse cargo de cada módulo; se los convoca, se les solicita una propuesta de trabajo para el módulo a cargo. Luego se hacen los ajustes necesarios a través del intercambio con cada docente, se revisa la superposición de contenidos, se definen los trabajos prácticos, etc. (Entrevista 5).

Como puede observarse, a partir de la selección de una institución académica con disposición para coconstruir el proyecto, el resultado fue un currículo formativo que contempla los objetivos estratégicos y operativos de capacitación consensuados en los planes del Ministerio, y que, asimismo, se encuentra en línea con el proyecto institucional de la universidad —en este caso, la UNLa— a través de los departamentos de Planificación y Políticas Públicas, y de Desarrollo Productivo y Tecnológico.

Complementariamente a los contenidos, se encuentra el espacio del aula como contexto en el cual se establecen las interacciones. La pregunta que buscó indagar en este aspecto fue (intencionalmente) muy amplia: ¿qué sucede en el aula?

Los sistemas inducen comportamientos. Entonces, si se promueve el despliegue de capacidades y habilidades, eso es virtuoso porque genera un montón de otras cosas (Entrevista 4).

Ante lo cual, quisimos saber: ¿qué cosas?

Básicamente, pudimos acceder a lo que sucede a partir de la interacción entre quienes trabajan en distintos sectores que, sin conocerse participan en etapas de un mismo proceso de las políticas públicas de las cuales forman parte. De esta manera, llegan a darse situaciones virtuosas como cuando, en un espacio destinado a la capacitación, surgen y se implementan instancias de mejora:

... es un espacio en común en donde la gente se encuentra para saber dónde trabajan los otros y qué hacen. Entonces, surgen cosas como «Ah, entonces podríamos revisar de qué manera podemos gestionar mejor este proceso...» (Entrevista 3).

La construcción de redes permite compartir la experiencia. Somos un organismo con personal disperso geográficamente: hay agentes distribuidos en Centros de Referencia locales, los CDR, en todo el territorio. Hay temas en común, pero con la especificidad contextual de algunas realidades (Entrevista 4).

Sirve mucho en los cursos esto de contar con un espacio, un momento para que cada uno cuente qué hace en su área y cómo lo trabaja. Lo que surge [a partir de esto] son siempre ideas nuevas o refrescar algunas cosas que uno se olvidó y el otro lo viene haciendo; y lo que se arma es una red donde todos comprendemos que formamos parte de la institución y que, a lo que sucede en cada área, se le tiene que dar una solución (Entrevista 3).

Vinculado con lo anterior, está el hecho de compartir conocimiento tácito:

Eso que tanto sabes, lo tenés incorporado y que lo volcás en tu trabajo, va a permitirle a los otros aprender eso y vas a poder conocer otras realidades de otros trabajadores que, seguramente en ese espacio de capacitación, puedan compartir (Entrevista 3).

Estos conocimientos circulan y se enriquecen al complementarse con el plus que le otorga la composición de los espacios que constituyen cada cohorte:

Era muy variado, había heterogeneidad de perfiles. De hecho, esta diplomatura tiene dos orientaciones: articulación territorial y comercialización de bienes y servicios. Varios de quienes en la primera edición del diplomado cursaron una orientación, en la segunda edición cursaron la otra, porque dijeron «sobre este tema ya tengo formación, pero me gustaría complementarlo con la otra orientación», porque iban a pasar de área o dirección y allí pensaban aplicarlo (Entrevista 4).

En este sentido, las evaluaciones de la primera edición de la Diplomatura permitieron verificar la adecuación del diseño implementado mediante el cual las/os trabajadoras/es «sostienen su cursada semanalmente, elaboran reflexiones conceptuales, innovaciones y trabajos prácticos de articulación con sus actividades laborales cotidianas, de relevancia para el desarrollo de la misión institucional» (Fondo Permanente de Capacitación y Recalificación Laboral [FoPeCaP], 2020, p. 5). Respecto de la generación situada de conocimiento, se puntualiza que

El intercambio académico-institucional, entre docentes de diversos campos, materiales teóricos y experiencia práctica de las/los agentes correspondientes

también a distintos programas y espacios de desarrollo de las políticas de economía social que impulsa el Ministerio, ha permitido producir materiales nuevos que sirven como acervo colectivamente construido, así como revisar aspectos de contenidos y modalidades de esta oferta formativa para mayor optimización de la misma (FoPeCaP, 2020, p. 5).

A esta variedad de voces —que comparten saberes y experiencias en una instancia innovadora— se agregan otras durante la segunda cohorte:

Lo que hicimos fue articular las experiencias de los trabajadores de la economía popular, a quienes nosotros destinamos las políticas públicas. Entonces, los invitamos a participar en los talleres de la diplomatura que nosotros coordinamos con mi compañera y compañeros (...). Invitamos a trabajadores de la economía popular a que nos cuenten sus experiencias de articulación con el MDS, es decir, un intercambio y reflexión junto a la población con la que trabajamos (Entrevista 6).

Luego de una primera edición en 2019¹⁸, la motivación de los equipos técnicos del MDS se mantuvo y se fortaleció con el cambio de gestión y la implementación de nuevos programas sociales de promoción de la economía popular.

En este marco, se decide la reedición de la diplomatura en 2021 en modalidad virtual debido al contexto de pandemia¹⁹. Esto llevó a adaptar la propuesta pedagógica²⁰ y, como se verá a continuación, permitió federalizar la cursada,

18 Para más información sobre el diseño de la edición presencial del diplomado (2019), ver Sistema de Acreditación INAP ([SAI], s.f. a, b).

19 Para visualizar el proyecto de la edición 2021 de la diplomatura, acceder a la Resolución del Consejo Superior 088 de 2021 [Universidad Nacional de Lanús].

20 La propuesta pedagógica de la edición 2021, en modalidad virtual (SAI, s.f. c, d, e) incluyó actividades asincrónicas individuales y colaborativas a través del Campus del Ministerio de Desarrollo Social, *Formate*

lo cual brindó la oportunidad de participar a las/os trabajadoras del MDS que se desempeñan a lo largo y ancho del país.

2.5 La tecnología en los espacios de formación

En una época signada por vertiginosos avances tecnológicos que inciden profundamente en la sociedad y sus instituciones, la experiencia bajo estudio enfrentó —de cara a su segunda edición— un contexto inédito y de gran incertidumbre: la crisis sanitaria provocada por la pandemia de COVID-19.

En trabajos anteriores de la línea de investigación en la cual se enmarca este trabajo, hemos analizado en qué medida una determinada configuración de factores intra e interorganizacionales puede transformar a las crisis en *ventanas de oportunidad* para la generación de un tipo de respuestas que pueden definirse en términos de innovación pública. (Vázquez y Silva, 2020, 2021).

La pandemia desafía a las administraciones públicas a repensar sus herramientas de gestión, tomando en cuenta que «la formación requerida no se agota en el conocimiento y dominio de las tecnologías digitales, sino que debe abarcar la ética como imperativo de la innovación, tal como lo sostiene la Declaración de Lima del CLAD (2019)» (INAP, 2022).

en Red (www.campus.formateenred.gob.ar). El entorno virtual de aprendizaje de la diplomatura disponía de un repositorio de contenidos, herramientas de comunicación asincrónica, clases teóricas y metodológicas en modo remoto, foros e instancias de intercambio entre agentes, actividades de desarrollo y seguimiento de trabajos prácticos y de evaluación de contenidos y productos, con seguimiento permanente por parte de los equipos docentes a cargo de cada módulo. Las actividades sincrónicas se realizaron, mayormente, a través de la aplicación Google Meet.

Así describen las/os protagonistas de esta experiencia las estrategias para afrontar el escenario de pandemia y el papel que jugaron las tecnologías en el alcance de la formación:

Es fundamental el rol de la tecnología, pero necesitamos manejarla para que nos sume en nuestros puestos de trabajo (...). Ante la necesidad de comunicarnos en la pandemia cuando todos estábamos encerrados. No nos quedó otra que saber abrir un Zoom o saber qué era un Google Meet o aprender a usar otros programas gratuitos que estaban disponibles. Ahí tuvimos una situación particular, ante la emergencia no nos quedó otra y aprendimos: tenemos que trabajar con estas herramientas tecnológicas que no teníamos incorporadas, que tienen aspectos positivos en algunos casos, y hacer un mix entre actividades presenciales y virtuales (Entrevista 3).

En la primera cohorte, al ser presencial, teníamos un cupo más reducido y concentrado en capital federal. Algo muy valioso de haber pasado a la virtualidad el diplomado, y que tuvo que ver con la pandemia, es haber federalizado la capacitación (...). Ahora, el acceso a la capacitación es el mismo para quien vive en Capital y para quien vive en el norte o en el sur del país. Eso permitió democratizar, federalizar, ampliar la accesibilidad y, con ello, comprender más otras realidades (...). Y los trabajadores valoran mucho eso: tener un compañero del norte, otro del sur y con el mismo nivel de accesibilidad porque un reclamo frecuente era: «Parece que Dios solo atiende acá, en Buenos Aires» (Entrevista 4).

La última edición fue federal. Gracias, o a causa de la pandemia, se organizó a través de clases virtuales y eso nos permitió también al mismo tiempo hacerlo federal, llegar a todo el país (Entrevista 5).

Con la llegada de la pandemia y en todo lo que le siguió, la gente necesita de todas esas herramientas en el lugar de trabajo, compartir un Excel en el Drive (...). Entonces, surgió la necesidad de ofrecer a los empleados algo que se hacía acá adentro, en la Dirección de Recursos Humanos, y ahí convocamos al área de Sistemas. Entonces, se hacen buenas duplas de equipos y socios para resolver este problema (Entrevista 3).

En la segunda edición, los testimonios también dan cuenta de modificaciones en el momento diagnóstico y en la dinámica de clases:

Los talleres de relevamiento de necesidades de capacitación, que siempre fueron presenciales, en la pandemia los instrumentamos desde la virtualidad a través de Zoom (Entrevista 4).

La cursada de la diplomatura incluía espacios sincrónicos semanales y el día de cursada era mañana y tarde. Esto permitió que los equipos territoriales que no se habían capacitado en la primera edición pudieran formar parte de la segunda cohorte (Entrevista 4).

Teniendo en cuenta este recorrido, la experiencia dio lugar a una serie de reflexiones que, a modo de balance, se expresan en el siguiente apartado.

2.6 Al servicio de la mejora continua: balances, valoración y ajustes

El vínculo que se buscó establecer entre la gestión del MDS—en lo referido al trabajo de promoción de la economía social y popular en territorio— y los saberes y conocimientos prácticos-teóricos para el desarrollo de capacidades laborales requirió, como fuimos observando, un diálogo continuo con los distintos actores involucrados; diálogo constituido en un espacio creado

para el aprendizaje organizacional, con un ajuste constante a partir del balance sobre lo actuado.

Así, se consideró al trabajo en equipo y en red un valor esencial, y también un desafío a promover en los espacios de capacitación:

En ese desarrollo de capacidades, cuando nosotros desarrollamos capacitación, lo heterogéneo de los destinatarios me hace pensar en que todavía hay mucho que profundizar y analizar en lo que sucede en las actividades de capacitación de los trabajadores de las distintas áreas, en las vinculaciones que se generan en lo que se produce ahí (...). El trabajo en red es fundamental. Para eso, es importante saber qué hacen las otras áreas. Mi visión es que todos estamos en el mismo bote y debemos tener una noción general de a qué se dedican tus compañeros. Aquel con quien vas a cursar tiene otro objetivo en su puesto, pero en la gestión todo se orienta a fines comunes y todos aportan para lograr a eso (Entrevista 3).

A su vez, en una experiencia participativa y heterogénea en términos de organismos y recorridos institucionales y personales, los ajustes pueden darse en distintos momentos del ciclo capacitador, por ejemplo, en una etapa inicial de diseño, donde el diálogo y la capacidad de escucha son fundamentales:

En función de este trabajo se fueron armando los módulos con sus docentes, fuimos revisando temas de superposición de contenidos. A veces a nosotros, desde la universidad, nos resultaba difícil descifrar qué era lo que el ministerio estaba pretendiendo en términos de contenidos. Teníamos un código diferente para nombrar los temas y contenidos de cada módulo, entonces, tuvimos que sentarnos y preguntar (...), e hicimos esos ajustes para luego poder convocar a encuentros individuales con los docentes (Entrevista 5).

Otro tipo de ajuste tuvo que ver con la detección de cuestiones a resolver en el propio proceso de implementación, donde se está a tiempo de corregir aspectos y cuestiones que no resultaron como se esperaba:

En la primera edición del diplomado, el alumnado pidió en algunas instancias que se reformularan cuestiones que no les llegaban de manera comprensible. Entonces, la coordinadora de Desarrollo de Capacidades del MDS armó reuniones con los docentes, también con los tutores y con una coordinadora que era una eminencia en la materia del diplomado, y que, además de trabajar en esa universidad, trabajaba en nuestro equipo, para buscar que esos contenidos no bajaran de nivel, pero que fueran trabajados entendiendo que se trataba de una capacitación laboral. Entonces, en esas reuniones, esta coordinadora hacía de mediadora, de intermediaria con los docentes y tutores (Entrevista 3).

Por otra parte, es importante señalar la utilidad que asumió la evaluación de fin de ciclo, que se plasmó en los informes presentados al FoPeCap y se constituyó en insumo para la mejora continua:

Al final de la primera edición, recibimos por parte del MDS un informe con todo un relevamiento que hicieron a través de encuestas, módulo por módulo, docente por docente, cómo habían sido la dinámica de las clases, qué les habían parecido los temas. Todo eso, para nosotros, fue un insumo para pensar la segunda edición. Un cambio muy importante es que decidimos buscar una mayor articulación entre los módulos (Entrevista 5).

Complementariamente, surgieron testimonios tanto de responsables de la diplomatura como de participantes referidos a distintas cuestiones:

... fue un proceso, también de maduración. En la primera cohorte vimos algunas rigideces, algunas cuestiones a ajustar y dijimos «sentémonos juntos [con la universidad] a ver las evaluaciones». En la actividad de cierre final la voz de todos estuvo presente (...). Si no hay intervención, si no hay gestión de la evaluación, se hubiese continuado con la perspectiva anterior (...). Hicimos revisión de docentes y del currículo. Por el lado de la universidad encontramos predisposición para hacer todo esto ... (Entrevista 4).

Para mí, la diplomatura fue excelente y me aportó un montón. La crítica mía fue esa: armarla con menos módulos y menos docentes, pero en mayor profundidad cada módulo (...). Pero, bueno, es una crítica constructiva. Veía a veces que no llegaba a completar los trabajos prácticos que te pedían (Entrevista 6).

Otra cosa que cambió en la segunda edición refiere al cuerpo docente: mantuvimos docentes que habían estado en la primera edición y eran trabajadores del MDS en aquellos casos en los que nos parecía necesario. ¿Por qué? Porque a veces los docentes de la universidad están muy cercanos a la teoría y muy lejanos de lo que ocurre en el territorio, en la implementación de las políticas públicas y, en esos módulos, nos parecía importante que hubiera docentes trabajadores del MDS. En los módulos más conceptuales, incluimos más docentes de la universidad ... (Entrevista 5).

Esta capacidad institucional para admitir la existencia de aspectos a mejorar se viabiliza, en gran parte, a través del rol asumido por la persona a cargo de la Coordinación de Desarrollo de Capacidades:

... es la gran articuladora, porque ella se sienta, dialoga con todos los docentes y tiene el canal abierto de comunicación con los participantes (...). El canal de comunicación está siempre abierto y surgen toda clase de

comentarios y de consultas. También se da o se genera contención, para evitar la deserción (Entrevista 3).

En cuanto a la valoración de la propuesta de formación y a las características del espacio constituido, los testimonios recogidos, si bien no son generalizables al resto de los integrantes de cada cohorte, permiten ilustrar sobre potencialidades que genera una diplomatura de estas características:

Empecé la diplomatura como trabajadora del MDS diciendo «a ver, ¿qué es la economía social?» y la diplomatura me abrió este camino de conocimiento, de poder seguir aprendiendo. Y ahora coordino un grupo de estudios sobre el tema en el Departamento de Desarrollo Productivo de la Universidad Nacional de Lanús (Entrevista 6).

Esto de que yo empecé como estudiante en la diplomatura me llevó a recorrer otros caminos a vincularme con la temática y a aprender a interactuar con docentes de la universidad, integrantes de organizaciones de la economía social y popular, y, desde la UNLa, formamos el Observatorio de Economía Social y Popular (Entrevista 6).

Es importante aprender de las políticas públicas en lo cotidiano de la gestión y a esos aprendizajes compartirlos con otros compañeros en un intercambio de reflexión en las capacitaciones sobre las potencialidades y dificultades que también tenemos como trabajadores (Entrevista 6).

... a mí, la escucha activa que tuve en la diplomatura, me trae ideas para ver qué se puede hacer con eso que escuché. Por ejemplo, lo que yo te decía, pude traer al espacio laboral un montón de cosas: repensar formularios, generar nuevas estadísticas ... (Entrevista 7).

Es importante porque te da otra perspectiva, más desde el conocimiento que tenemos los que estamos trabajando en este espacio del Estado. El saber, el conocimiento, el aprendizaje, no sé, a mí me abrió otro camino que no lo tenía pensado desde mi profesión (Entrevista 6).

... uno no se tiene que desconectar nunca del territorio. Este tipo de diplomatura le sirve para eso a un funcionario: vos no te podés desconectar del territorio. Porque ahí es cuando te equivocás, es cuando hacés un dictamen tremendo y tiene que venir alguien de afuera y decirte: —«Mirá le estás sacando la comida a un comedor». —«¿Cómo a un comedor?» —«Y sí, esta política es la que está comprando la leche a un comedor y cuando se demora una licitación pública, fijate qué demorás» (Entrevista 7).

... éramos muchos de distintos programas, nos sirvió para conocer compañeros de otros programas. Por ejemplo, yo conocí ahí compañeros que trabajaban en Manos a la Obra, Conami²¹. Eso también es lo bueno e interesante de los cursos, porque conoces compañeros de otras áreas, que, de otra manera, salvo que tengas que articular por algo laboral, nunca conocerías. La capacitación nos da eso, encontrarnos con otros (Entrevista 6).

... las capacitaciones muchas veces sirven para repensarnos también, para que vos veas la situación de diferentes lugares y la trabajes con diferentes herramientas. Este tipo de diplomatura te permite poner en práctica esto (Entrevista 7).

Asimismo, es importante destacar que la valoración de esta experiencia vía el aprendizaje es compartida también por el MDS y por la universidad:

21 Comisión Nacional de Microcrédito.

Creo que lograr la sinergia entre la mirada académica y la experiencia es lo más valioso de todo esto. Y eso tiene que ver con la perspectiva y predisposición hacia coconstruir algo (Entrevista 4).

... con el avance de la diplomatura entré en contacto con muchos contenidos y temas de la práctica que no conocía. Ahí empecé a salir un poco de las lecturas y pasé a tener contacto con actores en este tipo de economía. Fui conociendo experiencias reales, situaciones, problemas que tienen, sus fortalezas (Entrevista 5).

Esta diplomatura lo que tiene de valioso es que hay un aporte en la práctica, fue concebida de esa manera (...). Además, los docentes de la diplomatura se fueron con experiencias de campo impresionantes (...), porque es pensada para una realidad social y laboral, no es pensada exclusivamente desde la universidad (Entrevista 4).

En las encuestas de evaluación de fin de ciclo, las contribuciones de esta formación al desarrollo personal de las/os egresadas/os que han sido más valoradas por los participantes son: el encuentro con otros agentes con quienes comparten preocupaciones y desafíos de gestión, y la reflexión respecto de la práctica cotidiana.

Por otra parte, los aspectos que se perciben como las mayores contribuciones de la diplomatura a la gestión del Ministerio son: «la mejora de los servicios o prestaciones a la/os destinataria/os», «la mejora en la comunicación interpersonal y el trabajo en equipo» y «la mejora en la articulación con otras áreas gubernamentales y actores sociales» (Coordinación de Desarrollo de Capacidades, 2020, 2022).

Reflexiones finales

A lo largo del análisis realizado sobre este caso, pudimos constatar las potencialidades que ofrece el formato de diplomatura para el fortalecimiento de las capacidades laborales y, por ende, estatales.

En particular, en la medida en que se concibe desde su fase inicial a los procesos de capacitación como parte de un vínculo virtuoso entre gestión, información, conocimiento, desarrollo de capacidades y carrera administrativa, los procesos de formación pasan a constituirse en un poderoso medio para alcanzar los objetivos propuestos por los organismos y las políticas públicas que llevan adelante.

En función de lo observado en esta diplomatura, si tomamos en cuenta algunos atributos que suele reconocer la literatura a las buenas prácticas, podemos afirmar que se trata de una experiencia innovadora.

Teniendo en cuenta que la innovación debe ser conceptualizada de forma *situada*, es decir, en función del contexto en el que se lleva adelante la práctica, en la medida en que las/os integrantes de un organismo público pasan a conocerse, intercambiar información sobre sus tareas y responsabilidades, reconocen que forman parte de un mismo proceso y, a partir de allí, comienzan a idear formas de resolver problemas y de agilizar trámites, consideramos que se trata de una experiencia innovadora. Como hemos visto, estos intercambios surgen a partir de una necesidad identificada tempranamente por las personas responsables del proceso de planificación de la capacitación del personal, quienes logran articular una respuesta pertinente y sostenida en el tiempo.

En esa práctica, se comprueba la importancia que tiene —para el fortalecimiento de la gestión pública— la generación de espacios colaborativos donde los saberes tácitos de las trabajadoras y los trabajadores se vuelven explícitos; se comparten, potencian y desarrollan redes informales de contacto que permiten agilizar y mejorar procesos. Como hemos podido apreciar a lo largo de los testimonios, el surgimiento de estos espacios tiene una base sólida en el reconocimiento permanente —por parte de la dirección— de los conocimientos (*expertise*) de las técnicas y los técnicos desarrollados, en gran medida, desde su trabajo en territorio.

En términos de generación de conocimiento organizacional, es destacable la inclusión de los distintos actores en los distintos momentos del proceso de capacitación: detección de necesidades, diseño de la propuesta, implementación y evaluación.

En la práctica, una modalidad participativa de este tenor requiere de una figura responsable de la coordinación (reiteradamente destacada por las/os entrevistadas/os), mecanismos de comunicación, y capacidad de escucha hacia y desde las partes con inclusión, principalmente, de la voz de las/os destinatarias/os de la capacitación.

Otra cuestión a remarcar es la búsqueda de una institución académica dispuesta a consensuar una propuesta de formación adecuada a los intereses y necesidades del MDS y a su posicionamiento respecto del apoyo a la economía social y popular. Se trata de un tema central en los procesos en los que se establece un acercamiento entre el campo de la gestión y el campo académico que, en principio, se lo considera virtuoso, pero que, en la práctica, no está exento de riesgos. En este caso, se pudo apreciar la predisposición inicial de ambas partes para establecer un proceso de

diálogo a partir del cual establecer acuerdos sobre cuestiones centrales que hacen al «qué», al «cómo» y al «para qué» de la capacitación.

Una vez lograda esta mirada en común, el canal de diálogo se mantuvo abierto, lo que dio lugar a la detección de cuestiones emergentes a corregir sobre la marcha (por ejemplo, el ajuste en la utilización de algunos términos académicos con los que no estaban familiarizadas/os todas/os las/os participantes). En este sentido, es de destacar el aprovechamiento de las funciones de monitoreo y de evaluación realizadas (plasmadas en los informes finales de cada edición), las cuales demuestran cómo la información generada se encuentra al servicio de procesos de mejora continua.

Esta actitud flexible, necesaria para la adaptación, se puso de manifiesto también en el cambio de contexto generado a partir del advenimiento de la pandemia por COVID-19, en función del cual la segunda edición de la diplomatura debió adaptarse a la modalidad virtual. En este caso, no solo se lograron abordar las dificultades adecuadamente, sino que también se constituyó en una muy valorada oportunidad de federalizar el acceso a este espacio de formación, fortalecido con la mirada de técnicas y técnicos que aportaron sus experiencias y conocimientos generados en realidades situadas en las distintas regiones del país.

Este breve recuento de las características que identificamos en esta propuesta de formación —que constituye un esfuerzo conjunto entre el FoPeCaP, el MDS y la UNLa en el marco del Sistema Nacional de Capacitación que rectora el INAP— nos permite afirmar que se trata de una buena práctica de capacitación al servicio del fortalecimiento de las capacidades estatales.

Referencias bibliográficas

- AAEAP (14 de julio de 2021). *Julián Bertranou. Capacidades estatales para mejores políticas públicas* [Archivo de video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=8Dl6Juc8q8I&ab_channel=AAEAP
- Banchero, G. (2022). Aproximaciones a las normativas de empleo público sobre el trabajo remoto en las provincias y la CABA en la Argentina hasta 2021. *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, 3(81). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/261>
- Bertranou, J. (2015). Capacidad estatal: Revisión del concepto y algunos ejes de análisis y debate. *Revista Estado y Políticas Públicas*, 4(15), 37-59. <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/8788/1/RFLACSO-EPP4-3-Bertranou.pdf>
- Cardozo, N. y Bulcourf, P. (2020). El trabajo remoto en Iberoamérica: Un análisis comparado de los avances en las administraciones públicas. *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, 1(32). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/203>
- Castellani, A. [CLAD ORG] (9 de junio de 2021). *Aprendizajes tras un año de pandemia: nuevos ejes para la función pública. El caso argentino 2020-2021* [Archivo de video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=pd51ykbERbc&ab_channel=CLADORG
- Coordinación de Desarrollo de Capacidades (2020). *Diplomatura en Gestión Pública de la Economía Social y Popular Edición 2019* (Informe al FoPeCaP). Dirección de Desarrollo de Capacidades y Carrera Administrativa, Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.
- Coordinación de Desarrollo de Capacidades (2022). *Diplomatura en Gestión Pública de la Economía Social y Popular Edición 2021* (Informe final al FoPeCaP). Dirección de Desarrollo de Capacidades y Carrera Administrativa, Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.
- De Anchorena, B. y Badía, G. (comp.) (2022). *Hacia una revalorización de la función pública. Selección de textos de Hugo Cormick* (Cuestiones de Estado). INAP. <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/cde/issue/view/133>
- Decreto 214 de 2006 [Poder Ejecutivo Nacional]. Por el cual se homologa el Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional. 1 de marzo de 2006.

- Disposición 108 de 2019 [Instituto Nacional de la Administración Pública]. Por la cual se aprueba el Plan Anual de Capacitación 2019 del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.
- Disposición 98 de 2021 [Instituto Nacional de la Administración Pública]. Por la cual se aprueba el Plan Anual de Capacitación 2021 del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.
- Enrique, A. (2021). La gestión de la capacitación en los organismos de la Administración Pública Nacional: un abordaje desde la perspectiva de los/las Coordinadores/as Técnicos de Capacitación. *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, 254). <https://publicaciones.inap.gov.ar/index.php/CUINAP/article/view/232/200>
- Enrique, A. y Banchemo, G. (2022). La gestión de la capacitación en la Administración Pública Nacional. La elaboración de los Planes Estratégicos de Capacitación (PEC). *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, 3(109). <https://publicaciones.inap.gov.ar/index.php/CUINAP/issue/view/172>
- Estévez, A. y Solano, M. (2021). ¿Tele trabajo, tele emergencia, tele improvisación? Análisis cualitativo a partir de experiencias de informantes clave en la Administración Pública argentina. *Ciencias Administrativas, Revista digital FCE-UNLP*, 9(17), 65-78. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/10446>
- Falivene G., Gurmendi L. y Silva, G. M. (2003). *El e-learning como mecanismo articulador de procesos de gestión del conocimiento y formación continua en las organizaciones públicas: El caso del Sistema de Información Universitaria (SIU)*. Primer Premio del Concurso Internacional sobre Mecanismos de e-learning para Mejorar la Educación a Distancia de Funcionarios Públicos en Iberoamérica. CLAD/REDAPP/REIGAP.
- Falivene G. y Martínez Colomer, A. (2009a). Aplicación de la Teoría de la Actividad al diseño de programas de e-learning, *Revista de la Red de Expertos Iberoamericanos en Gestión Pública*.
- Falivene G. y Martínez Colomer, A. (2009b). Formación de equipos para la puesta en marcha de proyectos de e-learning 2.0 en organizaciones públicas. En G. Schweinheim (comp.), *Estado y Administración Pública. Críticas, enfoques y prácticas en la Argentina actual*. AAEAP.

- Falivene, G. y Nakano Koga, S. (7-10 de noviembre de 2006). El impacto de la capacitación basada en la formulación de proyectos en el contexto de una comunidad de práctica. XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala, Guatemala.
- Falivene, G. y Ratti, J. (30 de octubre-2 de noviembre de 2007). *Diseño y gestión de sistemas de capacitación en la sociedad del conocimiento* [Ponencia]. XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, República Dominicana.
- Falivene, G. y Silva, G. M. (2003). *Formación directiva para la creación de una cultura del conocimiento y de la calidad en las organizaciones públicas* [Ponencia]. I Congreso de Gestión de la Calidad de la Ciudad de Buenos Aires: «Mejor calidad de vida para todos».
- Falivene, G. y Silva, G. M. (18-21 de octubre de 2005). *Formación, cambio tecnológico e innovación en organizaciones públicas* [Ponencia]. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/formacion_cambio_tecnologico_innovacion_organizaciones_publicas_0.pdf
- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Ediciones Morata.
- Fondo Permanente de Capacitación y Recalificación Laboral (2017). *Reglamento general del Fondo Permanente de Capacitación y Recalificación Laboral*. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/3_reglamento_general_fopecap_2017.pdf
- Fondo Permanente de Capacitación y Recalificación Laboral (2020). «*Diplomatura en Gestión Pública de la Economía Social y Popular. 2da cohorte federal*». Proyecto MDS/UNLa.
- Fondo Permanente de Capacitación y Recalificación Laboral (s.f.). *Marco regulatorio FoPeCaP*. Secretaría de Gestión y Empleo Público, Jefatura de Gabinete. <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/fopecap/marco-regulatorio-fopecap-0#:~:text=El%20Fondo%20tendr%C3%A1%20por%20objetivo,propios%20de%20la%20administraci%C3%B3n%20moderna.>
- Gore, E. (2001). *La capacitación laboral y la construcción del conocimiento en las organizaciones. La generación de capacidades colectivas a la luz de un análisis de*

- casos [Tesis doctoral, Facultad de Ciencias Económicas]. Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.
- Gore, E. (2020). Compilación de artículos y reflexiones sobre el aprendizaje organizacional. *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, 1(16). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/41>
- Gore, E. (2021). *La vida en las organizaciones. El aprendizaje como acción colectiva*. Granica.
- Instituto Nacional de la Administración Pública (2013). *Guía Metodológica para la Formulación del Plan Estratégico y Anual de Capacitación*. Dirección del Sistema Nacional de Capacitación. Coordinación de Asistencia Técnica para la Planificación de la Capacitación.
- Instituto Nacional de la Administración Pública (2021). *Informe de Gestión INAP 2021*. Secretaría de Gestión y Empleo Público. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_de_gestion_inap_2021_final.pdf
- Instituto Nacional de la Administración Pública (s.f. a). *El INAP y el Sistema Nacional de Capacitación*. Secretaría de Gestión y Empleo Público, Jefatura de Gabinete. <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/inap/el-inap-y-el-sistema-nacional-de-capacitacion>
- Instituto Nacional de la Administración Pública (s.f. b). *Propuesta Formativa 2022*. <https://capacitacion.inap.gob.ar/programa/propuesta-formativa-2022/>
- Martínez Colomer, A. (11-13 de septiembre de 2018). *Propuesta para el aprendizaje situado en la APN utilizando Moodle* [Ponencia]. XIII Congreso Nacional de Estudios de Administración Pública, Rosario, Argentina. <https://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2018/10/M-COLOMER-AYELEN-ROSARIO.pdf>
- Mondragón Beltrán, E. y Moreno Reyes, H. (2020). Revisión del concepto de buenas prácticas educativas que integran tecnologías digitales en el nivel superior: enfoques para su detección y documentación. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 11. <https://www.redalyc.org/journal/5216/521662150036/html/>
- Resolución 2 de 2002 [Subsecretaría de la Gestión Pública]. Por la cual se aprueban las exigencias de capacitación para el personal del Sistema Nacional de la Profesión Administrativa establecido por el Decreto N° 993/91 (t.o. 1995). Planes institucionales de

capacitación (y otros). 6 de agosto de 2002. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/76708/texact.htm>

Resolución 263 de 2017 [Ministerio de Desarrollo Social]. Por la cual se aprueba el Plan Estratégico de Capacitación 2016-2019. 17 de febrero de 2017.

Resolución 196 de 2021 [Ministerio de Desarrollo Social de la Nación]. Por la cual se aprueba el Plan Estratégico de Capacitación 2021-2023. 3 de marzo de 2021.

Resolución del Consejo Superior 086 de 2020 [Universidad Nacional de Lanús]. Por la cual se aprueba el Reglamento para la creación y aprobación de Diplomaturas Universitarias en la Universidad Nacional de Lanús. 30 de septiembre de 2020. http://www.UNLa.edu.ar/resoluciones/2020/Septiembre/R.CS.N._086-20--30.09.20%20Nuevo%20Reglamento%20de%20Creacion%20de%20Diplomaturas%20Dejar%20sin%20efecto%20RCS%20257.19.pdf

Resolución del Consejo Superior 066 de 2021 [Universidad Nacional de Lanús]. Por la cual se ratifica el Acta Complementaria al Convenio Marco de Cooperación a suscribirse con la Comisión de Administración del FoPeCaP y la Universidad Nacional de Lanús. 14 de abril de 2021. http://www.UNLa.edu.ar/resoluciones/2021/Abril/R.CS.N._%20066-21--14.04.21%20Acta%20Complementaria%20con%20Fofecap%20E.%20100.21.pdf

Resolución del Consejo Superior 088 de 2021 [Universidad Nacional de Lanús]. Por la cual se aprueba la creación de la «Diplomatura Universitaria en Gestión Pública de la Economía Social y Popular con orientación en: fortalecimiento de la producción y comercialización; promoción y articulación territorial». 12 de mayo de 2021. http://www.UNLa.edu.ar/resoluciones/2021/Mayo/R.CS.N._%20088-21--12.05.21%20Res%20Creacion%20Diplomatura%20%20Economia%20Social%20Fofecap.pdf

Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J. y García Jiménez, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Editorial Aljibe.

Ruiz Olabuénaga, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto.

Sabatto, D. (2022). El trabajo en la Administración Pública Nacional durante la pandemia. Desafíos y oportunidades a partir de las perspectivas de las y los agentes. Parte 2. *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, 3(96). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/303/282>

- Sistema de Acreditación INAP (s.f. a). *Sistema Nacional de Capacitación. Diseño de la actividad: Diplomatura en Gestión Pública de la Economía Social y Popular, con orientación en Fortalecimiento de la Producción y Comercialización* (1.ª cohorte, modalidad presencial). https://sai.inap.gov.ar/download_pdf.dhtml?contenido=disenoyformact_codigo=1&sact_codigo=32654&tipoact_codigo=2
- Sistema de Acreditación INAP (s.f. b). *Sistema Nacional de Capacitación. Diseño de la actividad: Diplomatura en Gestión Pública de la Economía Social y Popular, con orientación en Promoción y Articulación Territorial*. https://sai.inap.gov.ar/download_pdf.dhtml?contenido=disenoyformact_codigo=1&sact_codigo=32655&tipoact_codigo=2
- Sistema de Acreditación INAP (s.f. c). *Sistema Nacional de Capacitación. Diseño de la actividad: Diplomatura en Gestión Pública de la Economía Social y Popular - 2.ª cohorte federal - modalidad virtual - ciclo común*. https://sai.inap.gov.ar/download_pdf.dhtml?contenido=disenoyformact_codigo=1&sact_codigo=36156&tipoact_codigo=2
- Sistema de Acreditación INAP (s.f. d). *Sistema Nacional de Capacitación. Diseño de la actividad: Diplomatura en Gestión Pública de la Economía Social y Popular, con orientación en Fortalecimiento de la Producción y Comercialización - 2.ª cohorte federal - modalidad virtual - ciclo común. modalidad virtual*. https://sai.inap.gov.ar/download_pdf.dhtml?contenido=disenoyformact_codigo=1&sact_codigo=36370&tipoact_codigo=2
- Sistema de Acreditación INAP (s.f. e). *Sistema Nacional de Capacitación. Diseño de la actividad: Diseño de la actividad: Diplomatura en Gestión Pública de la Economía Social y Popular, con orientación en Promoción y Articulación Territorial - 2.ª cohorte federal - modalidad virtual*. https://sai.inap.gov.ar/download_pdf.dhtml?contenido=disenoyformact_codigo=1&sact_codigo=36348&tipoact_codigo=2
- Sarquis, M. N. (2022). La planificación de la capacitación en la Administración Pública Nacional argentina. *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, 3(108). <https://publicaciones.inap.gov.ar/index.php/CUINAP/issue/view/171>
- Secretaría de Gestión y Empleo Público (s.f.). *Ejes de transformación de la función pública*. Argentina.gov.ar. <https://www.argentina.gov.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/ejes-de-transformacion-de-la-funcion-publica>

- Vázquez, N. (2020). Capacitación e Investigación en el INAP como espacios para fortalecer la Capacidad Organizacional a partir de la Gestión del Conocimiento. *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, 1(12). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/36>
- Vázquez, N. y Silva G. M. (2020). Crisis, innovación y conocimiento en la Administración Pública. *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, 1(45). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/78>
- Vázquez, N. y Silva G. M. (2021). Las comunidades de práctica en la Administración Pública: experiencias a través de las voces de sus protagonistas. El caso del Foro Permanente de Responsables Informáticos del Estado Nacional. *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, 2(66). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/105>

CUINAP | Argentina, Cuadernos del INAP

Año 4 - N.º 113 - 2023

Instituto Nacional de la Administración Pública

Av. Roque Sáenz Peña 511, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

CP: C1035AAA - Tel.: 6065-2310 – Correo electrónico: dinвести@jefatura.gob.ar

ISSN 2683-9644

Editor responsable

Leandro Bottinelli

Coordinación editorial

Pablo Nemiña

Edición y corrección

Eugenia Caragunis

Arte de tapa

Roxana Pierri

Federico Cannone

Diseño y diagramación

Edwin Mac Donald

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autoras/es y no comprometen la posición oficial del INAP.

El INAP no asume responsabilidad por la continuidad o exactitud de los URL de páginas web externas o de terceros referidas en esta publicación y no garantiza que el contenido de esas páginas web sea, o continúe siendo, exacta o apropiada.



El uso del lenguaje inclusivo y no sexista implica un cambio cultural que se enmarca en un objetivo de la actual gestión de Gobierno y se sustenta en la normativa vigente en materia de género, diversidad y derechos humanos en la Argentina. En esta publicación se utilizan diferentes estrategias para no reproducir prejuicios y estereotipos que promuevan la desigualdad, la exclusión o la discriminación de colectivos, personas o grupos.

Los Cuadernos del INAP y su contenido se brindan bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial 2.5 Argentina. Es posible copiar, comunicar y distribuir públicamente su contenido siempre que se cite a las/os autoras/es individuales y el nombre de esta publicación, así como la institución editorial. El contenido de los Cuadernos del INAP no puede utilizarse con fines comerciales.

Esta publicación se encuentra disponible en forma libre y gratuita en: publicaciones.inap.gob.ar

Febrero 2023

Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina