

CUINAP | Argentina

Año 4 • **2023** | Cuadernos del INAP

Sistematización de una experiencia de formación en un contexto federal

Los talleres de experiencias significativas
de gestión pública INAP-CoFeFuP

Norberto Vázquez y Graciela María Silva

129

Capacitar e investigar para fortalecer las capacidades estatales

CUINAP | Argentina

Sistematización de una experiencia de formación en un contexto federal

Los talleres de experiencias significativas
de gestión pública INAP-CoFeFuP

Norberto Vázquez y Graciela María Silva

129

Autoridades

Dr. Alberto Ángel Fernández

Presidente de la Nación

Ing. Agustín Oscar Rossi

Jefe de Gabinete de Ministros

Dra. Ana Gabriela Castellani

Secretaria de Gestión y Empleo Público

Mag. Leandro Bottinelli

Director Institucional del INAP

Índice

Introducción	9
1 Contexto de surgimiento de los talleres de Sistematización y Publicación de Experiencias de Gestión Pública	11
2 El diseño de la propuesta	14
3 Acerca de la implementación de los talleres	20
A modo de conclusión: balance y perspectiva	46
Anexo 1. Diseño de los talleres de sistematización y publicación de experiencias de gestión pública	48
Anexo 2. Ficha para la sistematización de experiencias significativas en la gestión pública	54
Referencias bibliográficas	57

Sistematización de una experiencia de formación en un contexto federal



**Norberto
Vázquez**

Licenciado en Sociología y Magíster en Políticas Sociales por la Universidad de Buenos Aires (UBA). Fue docente de Metodología de la Investigación en distintas universidades públicas y privadas. Participó como investigador y también como director en proyectos vinculados a la evaluación de políticas sociales. 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.



**Graciela
María Silva**

Profesora y licenciada en Geografía (UNSAE-UNLU) con especializaciones en Metodología de la Investigación Científica, Conducción Estratégica de Recursos Humanos e Innovación de la Capacitación. Fue becaria del CONICET, docente en la UBA y en la UNLU. 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. Actualmente es investigadora en el INAP.

Resumen

Los espacios de formación y la capacitación en la Administración Pública pueden adquirir distintas modalidades y formatos, cada uno de ellos con sus potencialidades y limitaciones en términos de contribuir al desarrollo de capacidades estatales; y, en particular, al fortalecimiento de las habilidades y saberes de las/os trabajadoras/es estatales para llevar adelante la implementación de las políticas públicas. Por lo tanto, la elección del tipo de espacio de formación es una de las primeras decisiones a tomar, ya que implica una concepción tanto ontológica, en el sentido de los atributos y características que se les reconocen a las/os destinatarias/os, como epistemológicas, específicamente, respecto a cómo se construye el conocimiento. En este sentido, la decisión de trabajar bajo la modalidad de taller se encuentra directamente relacionada con la idea de que el conocimiento es una construcción social y que los espacios de formación pueden ser una instancia de aprendizaje conjunto.

Desde esta perspectiva, nos proponemos caracterizar y reflexionar sobre los talleres de Sistematización y Publicación de Experiencias Significativas de Gestión Pública que desarrollamos desde nuestro rol de investigadora e investigador de la Dirección de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones (DiGeCIP) del INAP junto con la Comisión de Capacitación y Empleo Público (CCyEP) del Consejo Federal de la Función Pública (CoFeFuP).

Palabras clave

Capacidades estatales, capacitación, gestión del conocimiento, gestión pública, sistematización de experiencias.

Abstract

How to get trained can work in different ways within Public Administration. Each of them has potential and limitations in the contribution to the development of State capabilities and in the strengthening of the abilities and learnings of the civil service to implement public policies. Thus, the way to get trained is the first decision to make since it is an ontological concept in terms of the how civil service is characterized, and epistemological in reference to the belief about how to produce knowledge. In that sense, the decision of working in workshops is associated with a certain definition of knowledge as a social product and training workshops as a way of joint learning.

From this viewpoint, we seek to characterize and reflect upon workshops of Systematization and Publishing of Substantial Public Management Experiences developed by researcher of the Direction of Knowledge Management, Research and Publishing (in Spanish, DiGeCIP) of INAP with the Public Employment and Training Commission (in Spanish, CCyEP) and the Federal Council of Civil Service (CoFeFuP).

Key words

State capabilities, training, knowledge management, public management, systematization of experiences.

Introducción

El análisis y la sistematización de experiencias de gestión en las organizaciones cobra particular importancia en el contexto de la sociedad del conocimiento (Drucker, 1994). Efectivamente, hace décadas que el conocimiento pasó a ser considerado un recurso intangible clave que fue desplazando en importancia a factores productivos clásicos¹ propios de la sociedad industrial.

Al respecto, suele señalarse que el conocimiento es reconocido en su importancia en organizaciones del sector privado, básicamente para el logro de ventajas competitivas, mientras que no siempre asume tal envergadura en las organizaciones del sector público, a pesar de que estas utilizan y crean conocimiento en el desarrollo cotidiano de sus actividades.

En el Estado, un espacio privilegiado de utilización y creación de conocimiento, el conocimiento se encuentra en la propia gestión de políticas públicas (en la definición del problema que ingresa a la agenda de gobierno, en el diseño de una propuesta de intervención, así como también es su implementación y evaluación).

Por consiguiente, las políticas de capacitación de las/os agentes públicas/os pueden ser consideradas como procesos de formación en que se utiliza y genera conocimiento organizacional, en la medida en que contemplan instancias de interacción de sus participantes con sus saberes, experiencias y producciones.

¹ Los factores productivos de bienes y servicios se desarrollan en la obra de distintos autores, entre ellos, Chiavenato (2000).

Sobre la base de lo mencionado, este trabajo es fruto del análisis de los talleres sobre Sistematización y Publicación de Experiencias Significativas de Gestión Pública, que estuvo a nuestro cargo y será considerado desde la óptica del ciclo de las políticas públicas (Tamayo Sáez (1997)). Por tanto, este documento se organiza de la siguiente manera: en primer lugar, describimos el contexto de surgimiento del taller con la atención puesta en el problema o necesidad que dio lugar a este espacio formativo y en el entorno organizacional en el que se gesta. Seguidamente, nos referimos al diseño de la propuesta de abordaje del problema, es decir, al taller como instancia colaborativa de trabajo. En tercer lugar, desarrollamos el proceso de implementación de los talleres. Finalmente, reflexionamos sobre la valoración de la experiencia mediante un balance, conclusiones y perspectivas a futuro.

Contexto de surgimiento de los talleres de Sistematización y Publicación de Experiencias de Gestión Pública

Como ya se ha adelantado en el título de este documento, los talleres de Sistematización y Publicación de Experiencias de Gestión Pública tuvieron un carácter federal. Para presentar el contexto de su surgimiento, debemos remitirnos a los congresos federales de Empleo Público² llevados adelante por la Comisión de Capacitación y Empleo Público (CCyEP) del Consejo Federal de la Función Pública (CoFeFuP)³.

El primer Congreso se llevó a cabo en la provincia de Santiago del Estero, entre el 1 y el 3 de diciembre de 2021. La convocatoria abarcaba a integrantes de los tres niveles de gobierno (nacional, provincial y municipal), de gremios y del ámbito académico. El propósito que tuvo este espacio fue contribuir al fortalecimiento de las capacidades estatales y la promoción de un empleo público digno y de calidad.

2 Para ampliar la información sobre estos congresos, ingresar a <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/CoFeFuP/congreso-federal-de-empleo-publico>

3 Los consejos federales son «una institución pública que reúne a representantes de Estados de las provincias o la Ciudad de Buenos Aires para el abordaje federal de un sector de políticas públicas determinado» (Sabatto, 2022, p. 9). El ámbito de incumbencia del CoFeFuP, son las políticas referidas a la función pública. Sus características y actividades recientes pueden consultarse en <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/CoFeFuP>

La iniciativa de diseñar e implementar espacios federales de reflexión, diálogo y producción es una decisión de por sí valiosa y necesaria como tal. El primero de estos encuentros arrojó un balance positivo para sus organizadores, así como también la necesidad de incrementar, en futuras ediciones, la presentación de experiencias por parte de las administraciones provinciales y municipales. De esta manera, se dieron las condiciones para pensar qué hacer al respecto.

Desde el punto de vista teórico, toda política pública, más allá del nivel de gobierno en que se gesta, tiene su origen y legitimidad en el ingreso de una situación considerada problemática a la agenda de gobierno y en su definición (Tamayo Sáez, 1997). De esta instancia depende, en gran medida, la teoría del cambio⁴ que se considere adecuada para llevar adelante su abordaje con perspectivas de éxito.

En este marco, el entonces director de la Dirección de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones (DiGeCIP) del INAP y la coordinadora general del CoFeFuP iniciaron una serie de encuentros tendientes a definir las estrategias más adecuadas para dar respuesta a la necesidad identificada. Así, surgió la propuesta de una asistencia técnica por parte de investigadoras/es de la Dirección para integrantes de jurisdicciones y municipios, con el propósito de promover la participación en los futuros congresos.

La decisión de la Dirección de la DiGeCIP fue ofrecernos esta asistencia técnica por entender que el abordaje que utilizamos en nuestra línea de investigación *Innovación y conocimiento en la Administración Pública* era adecuado para llevar adelante actividades de fortalecimiento orientadas

4 Con este término, aludimos a las acciones y a la estrategia a desarrollar con la expectativa de modificar una situación adversa (Nirenberg *et al.*, 2005).

a promover la participación en encuentros de intercambio como los congresos federales.

Por nuestra parte, una vez aceptada la tarea, iniciamos una serie de reuniones con el fin de obtener información para elaborar una propuesta que se ajustara lo más posible a las necesidades organizacionales, a las características de las/os destinatarias/os y a los recursos existentes.

En esta instancia, surgieron los primeros desafíos: básicamente, pasar de nuestro rol de investigadora e investigador sobre experiencias innovadoras y gestión del conocimiento en las administraciones públicas a recuperar estos temas desde otro tipo de actividad, como lo es el diseño e implementación de una asistencia técnica en contexto formativo. Y, simultáneamente, decidir cuáles serían los contenidos y la modalidad de la propuesta a elevar con base en los cronogramas prefijados para la implementación de los congresos federales y nuestras propias necesidades de fortalecer conocimientos y competencias respecto al nuevo papel que debíamos asumir.

En definitiva, aquí comenzaron a «jugar» ciertos recursos: el tiempo disponible, los recursos humanos para elaborar la propuesta y el capital comunicacional y humano necesario para establecer reuniones, compartir información y miradas, discutir propuestas y llegar a acuerdos.

2

El diseño de la propuesta

Como se ha señalado, la literatura especializada vincula el ingreso a la agenda de gobierno del problema con su definición. Para el caso que nos ocupa, el problema puede ser enunciado como «la baja presentación de ponencias en el Congreso». Ahora bien, para elaborar una actividad tendiente a revertir esta situación en próximas ediciones, era necesario contar con un diagnóstico que contemplara las posibles causas de esta situación e identificar, dentro de estos factores, cuáles se encontraban dentro de nuestro *ámbito de gobernabilidad*⁵.

Ante esta situación, las reuniones con responsables de CoFeFuP y, en particular, de su CCyEP⁶ nos llevaron a acordar respecto de la necesidad de trabajar, con las/os potenciales interesadas/os en presentar ponencias en

5 Por *ámbito de gobernabilidad* entendemos «la capacidad política, legal, social, técnica, institucional, temporal y financiera del equipo de gestión para incidir en el problema que ha dado origen al programa» (Sistema de Información, Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales [SIEMPRO]-Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 1999, p. 139).

6 Estas reuniones formaron parte sustancial del momento de diagnóstico institucional y de detección de necesidades y oportunidades de capacitación. Para nosotros, se trata de una instancia participativa fundamental en la elaboración de toda propuesta formativa. En este sentido, vale puntualizar que, en los enfoques «escolarizados» de capacitación laboral, se considera a estos encuentros como previos al proceso capacitador. Sin embargo, desde una perspectiva orientada a la generación de capacidades colectivas en la organización, este momento es una parte relevante del proceso capacitador. Efectivamente, en la construcción de equipo que aquí se produce, se consolida lo que Gore denomina *comité de programa*: una red formal o informal que brinda apoyo político a la propuesta formativa (2020, p. 77).

los próximos congresos de Empleo Público en las capacidades que hacen a la sistematización y publicación de experiencias de gestión.

De esta manera, partimos del siguiente supuesto: la participación en la dinámica de las políticas públicas nos lleva a desarrollar conocimientos y habilidades orientadas a su gestión, situación que, a menudo, resta tiempo para el desarrollo de otras habilidades relacionadas con la sistematización de lo realizado y con la elaboración de documentos en formatos que permitan presentar esa experiencia a quienes no hayan formado parte de la misma.

A partir esta definición del problema, fue necesario tomar decisiones propias de la elaboración de un diseño formativo para darle respuesta. Entre los componentes del diseño se incluyeron: fundamentación de la actividad propuesta, contribución esperada, objetivos, estrategia metodológica y recursos didácticos, entre otros.

La fundamentación de la actividad que propusimos tuvo un marco general que guía también nuestras investigaciones y refiere al hecho de que la gestión de políticas públicas genera de manera continua datos, información y conocimientos que no siempre son recuperados y socializados para su utilización, en términos de una política de gestión del conocimiento. Ese conocimiento que, por definición, debe ser organizacional, se encuentra en distintas fuentes y formatos, siendo las experiencias de gestión un reservorio privilegiado que presenta el desafío de sistematizar sobre la marcha.

Partimos desde esta concepción para plantear la contribución que esperábamos realizar y, en consecuencia, los objetivos a alcanzar.

Cuadro 1. Talleres de Sistematización y Publicación de Experiencias de Gestión (2022-2023): objetivos según contribución esperada

Denominación de la actividad: Taller de Sistematización y Publicación de Experiencias de Gestión Pública	
Contribución esperada	Objetivos. Que las/os participantes sean capaces de...
Fortalecimiento de capacidades asociadas a la sistematización de experiencias significativas de gestión pública con vistas a su presentación en congresos y encuentros de intercambio y actualización.	Apropiarse de conceptos básicos que hacen a la sistematización de experiencias significativas de gestión en la que participan o hayan participado.
	Elaborar un plan preliminar de sistematización de la experiencia seleccionada.
	Identificar aspectos que hacen a la elaboración de ponencias que cumplan los requisitos necesarios para su presentación en el Congreso Federal de Empleo Público.

* El término *experiencia significativa en la gestión pública* incluye distintas posibilidades: experiencias innovadoras, buenas prácticas en la generación de valor público, mejoras, lecciones aprendidas.

Fuente: elaboración propia

Esto nos lleva directamente a otra cuestión: a qué modalidad de trabajo recurrir para generar estos resultados teniendo en cuenta el propósito institucional por el que nos han convocado. La decisión a tomar refiere a la concepción que tenemos respecto a las/os destinatarias/os y a la forma en que se construye el conocimiento.

Desde este posicionamiento, optamos por el formato de taller ya que se trata de

... un lugar donde se trabaja, se elabora y se transforma algo para ser utilizado. Aplicado a la pedagogía, el alcance es el mismo: se trata de una forma de enseñar y, sobre todo de aprender, mediante la realización de «algo», que se lleva a cabo conjuntamente. Es un aprender haciendo en grupo (Ander-Egg, 1991, p. 10).

Efectivamente, nuestra intención fue pensar en un espacio de trabajo entre pares, con conocimientos, experiencias y saberes complementarios, en donde ese «algo» a elaborar y transformar tiene que ver con experiencias de gestión que deben ser recuperadas, analizadas, reflexionadas y valoradas. Un lugar en el que nos juntamos todas/os dispuestas/os a aprender colectivamente, sin por ello perder de vista nuestro rol y responsabilidad en el proceso.

Como aporte a esta mirada, concebir al proceso de sistematización como un acto exclusivamente orientado a organizar un conjunto de elementos de manera que conformen un sistema nos limitaría a una dimensión técnica o procedimental. Esta es necesaria, por cierto, pero insuficiente, ya que la sistematización también debe contemplar algo fundamental: la comprensión de *lo que sucede* cuando sistematizamos una experiencia de gestión de la que hemos formado parte, ya que «... una primera característica fundamental de la sistematización de experiencias es que permite producir nuevos conocimientos, que provienen directamente de experiencias vividas, las cuales son siempre expresión concreta y delimitada de una práctica social e histórica más amplia» (Jara, 2018, p. 75).

Simultáneamente, fuimos desarrollando una serie de tareas:

- Discusión y consenso de contenidos (temas y subtemas), herramientas conceptuales y procedimentales a trabajar en talleres de tres encuentros⁷ de dos horas de duración cada uno.
- Búsqueda, análisis y selección de recursos didácticos (dosier bibliográfico, breves videos de reconocidos referentes en la materia) y elaboración de producciones *ad hoc* (consignas de trabajo, preguntas-guía para fomentar la participación, presentaciones).

Como resultado de este trabajo, propusimos un diseño de actividad que presentamos para su consideración a las partes interesadas: la CCyEP-CoFeFuP y la DiGeCIP-INAP. El documento presentado y aprobado por ambas instancias figura en el Anexo 1 y fue elaborado adaptando los componentes del diseño de capacitación establecidos por el INAP (2022b).

Nuestra intención fue implementar lo allí plasmado con una actitud flexible, que nos permitiera generar la contribución esperada y alcanzar los objetivos previstos, pero que, a su vez, permitiera establecer adaptaciones en función de la participación de las/os destinatarias/os del taller.

Por otra parte, el propio proceso de convocatoria e inscripción —llevado a cabo por la Coordinación Técnica de la CCyEP a través de su red de representantes provinciales— fue una instancia utilizada a favor de la adecuación de la propuesta formativa. En este sentido, establecimos

⁷ La gran dispersión geográfica de las/os futuras/os participantes y el cronograma de implementación de los congresos federales de Empleo Público no hizo posible la adopción de la modalidad presencial de formación. En función del formato adoptado (taller), que privilegia el intercambio de saberes entre pares y la construcción colaborativa de conocimiento a partir de las experiencias de gestión a sistematizar, optamos por una modalidad virtual que combinó encuentros sincrónicos —en la plataforma Webex de la Jefatura de Gabinete de Ministros— con instancias asincrónicas, vía correo electrónico, para la entrega de avances de sistematización y envíos de retroalimentación entre participantes y facilitadores.

como requisito de inscripción que las/os postulantes hubieran participado o estuvieran participando de una experiencia de gestión que —desde el punto de vista institucional— requiriese ser sistematizada con vistas a su presentación en los congresos federales. Por tanto, en el formulario de inscripción —además de los datos personales y laborales (provincia o municipio, organismo/dependencia)— se incluyó un campo adicional para que las/los postulantes sumasen una breve descripción de la experiencia a sistematizar y un título tentativo. En una planilla *on line*, compartida con la DiGeCIP/INAP, la Coordinación Técnica de la CCyEP/CoFeFuP iba volcando esta información desde el inicio del proceso de convocatoria. Esto nos permitió actualizar el «mapa» del grupo en tiempo real y, de esta forma, facilitar la adecuación de estrategias y recursos didácticos, y la selección de las experiencias a trabajar en cada encuentro.

3

Acerca de la implementación de los talleres

Llevar al terreno de la práctica de la asistencia técnica una concepción que valoriza los saberes, conocimientos y experiencias de las/os destinatarias/os, implica el desafío asumir responsabilidades propias de la presentación de herramientas conceptuales y procedimentales y la coordinación de actividades que promuevan la creación de un espacio de trabajo entre iguales.

A partir de un tiempo acotado a tres encuentros y un propósito concreto orientado a la participación en los congresos, ¿cómo establecer una síntesis adecuada entre la presentación de contenidos, la coordinación del espacio y un clima de trabajo propicio entre pares?

Acompañados de estas reflexiones, pasamos a un nuevo momento enriquecedor de nuestra experiencia y aprendizaje.

Los tres encuentros de cada taller mantuvieron la dinámica de trabajo: la instancia de exposición de mayor contenido teórico-procedimental y la de presentación de experiencias por parte de las/os participantes estuvieron siempre presentes, pero variaron su orden e intensidad según el encuentro.

El primer encuentro contó con una instancia inicial de presentación de la propuesta que sirvió para ir introduciendo aspectos teóricos y técnicos como la «Ficha de sistematización de experiencias de gestión» (Anexo 2) que, a su

vez, aportó elementos de análisis para las presentaciones de experiencias que realizaron —en este primer encuentro— provincias y municipios.

En este punto, es necesario resaltar el rol cumplido por quienes están a cargo de la CCyEP del CoFeFuP que, ocupando una posición estratégica de vínculo con las provincias y los municipios, llevaron a cabo un trabajo permanente de promoción de la participación y de presentación de experiencias de gestión.

Desde el inicio, el trabajo conjunto entre el CoFeFuP y el INAP constituyó en un vínculo virtuoso para abordar una necesidad compleja desde una modalidad inclusiva.

A continuación, presentamos una síntesis de los contenidos y dinámica de trabajo de los talleres, teniendo en cuenta las características de cada encuentro.

3.1 Primer encuentro

A priori, consideramos que el primer encuentro del taller constituye un desafío especial consistente en la presentación del taller, además de procurar generar un clima participativo. Por este motivo, la primera parte de la reunión tuvo una modalidad expositiva que incluyó elementos conceptuales y procedimentales a nuestro cargo, además de algunas preguntas disparadoras de la participación. Luego, se dio lugar a una segunda parte, en la que provincias y municipios presentaron las experiencias de gestión a trabajar durante los encuentros.

3.1.1 Presentación y contenidos introductorios

En la presentación del taller, planteamos nuestro posicionamiento: el interés común por participar en el Congreso Federal de Empleo Público. Finalidad con que fue constituido este espacio de trabajo en el que se despliegan una serie de herramientas y procedimientos para la sistematización y publicación de experiencias de gestión, para contribuir a la elaboración de resúmenes y presentaciones para el Congreso.

Seguidamente, expusimos los dos ejes temáticos sobre los cuales íbamos a trabajar: a) la sistematización de experiencias de gestión y b) la elaboración de presentaciones para su publicación; pensados como dos «momentos» de un proceso constituido por una serie de componentes y actividades que deben, necesariamente, estar vinculados. Además, en cada encuentro, procuramos trabajar en equipo sobre las ponencias a presentar con un enfoque colaborativo y situado, y la intención de cerrar el taller con productos terminados.

A continuación, listamos los recursos con que contamos para implementar la estrategia y alcanzar los objetivos.

- Los conocimientos de todas/os nosotras/os (que son complementarios).
- Experiencias de gestión valiosas.
- Tres encuentros teórico-prácticos.
- Bibliografía y ejemplos.

Y un resultado esperado a modo de objetivo cumplido: la presentación en el Congreso.

Una vez realizada nuestra presentación y la propuesta del taller, pasamos a abordar el primer eje temático, nos enfocamos en el concepto de *sistematización de experiencias* y lo hicimos a partir de preguntas disparadoras para fomentar la participación:

La sistematización de experiencias de gestión:

- ¿En qué consiste?
- ¿Qué hace que una experiencia de gestión «merezca» ser sistematizada?
- ¿Qué se sistematiza y qué no?
- ¿Con qué criterio/s se decide?

A partir de ahí, observamos que la sistematización de experiencias de gestión puede ser pensada como un proceso que incluye la reflexión sobre lo actuado y también como un producto del organismo de pertenencia que puede ser conceptualizado como un insumo valioso para la gestión del conocimiento organizacional.

Presentamos a ese proceso como un conjunto de actividades y pasos para poner en orden (con algún criterio) los elementos que conforman a la experiencia. Entre los elementos que componen una experiencia de gestión, identificamos los siguientes:

- Contextualización espacio-temporal de la experiencia.
- Nivel/es de gobierno en que se desarrolla.
- Situación que da origen a la experiencia, problema, necesidad o carencia que ha dado lugar a su abordaje en el campo de las políticas públicas.
- Objetivos y resultados esperados.

- Actores involucrados.
- Acciones realizadas.
- Destinatarias/os directas/os e indirectas/os.
- Logros, dificultades y lecciones aprendidas.

Las fuentes de información sobre estas cuestiones pueden ser diversas, si bien suelen incluir documentos oficiales y actores intervinientes. Por otra parte, las experiencias pueden encontrarse en distintos grados de desarrollo o estar ya finalizadas.

En síntesis, la *sistematización* fue conceptualizada como un proceso que da lugar a un resultado que, en nuestro caso, conformaría los insumos necesarios para elaborar una presentación en el Congreso Federal de Empleo Público. Siempre teniendo presente *qué es lo que se quiere resaltar* en la presentación, la recomendación a las/os participantes fue poner el foco de interés en algunos de estos componentes y pensar a los restantes para situar *eso* que queremos transmitir.

Luego de haber enmarcado a este espacio y de haber realizado la presentación de los contenidos iniciales, pasamos a trabajar sobre las experiencias enviadas por los equipos jurisdiccionales y municipales.

3.1.2 Presentaciones de los equipos

Esta es una instancia clave en la que buscamos vincular los contenidos teóricos con las experiencias a trabajar, por lo cual, esperábamos las presentaciones voluntarias con gran interés (Cuadro 2).

Nuevamente, es importante resaltar el trabajo conjunto con la Comisión de Capacitación y Empleo del CoFeFuP que, previo a cada encuentro,

incentivó a las/os participantes a compartir sus instancias de trabajo y, cuestión también fundamental, a que enviaran un breve resumen por correo, con cierta anticipación, para que pudiéramos conocerlas.

Este conocimiento previo nos permitió desarrollar una dinámica de trabajo que dio buenos resultados, por lo cual, la mantuvimos en los encuentros siguientes.

En primer lugar, para cada experiencia, desarrollamos una breve introducción en la que mencionamos la jurisdicción o municipio, la/s persona/s a cargo de la presentación y el título. A continuación, se presentaron las experiencias de gestión en las voces de sus protagonistas. Esto permitió la participación general, ya que se fueron realizando preguntas, comentarios, aportes, vinculación con experiencias similares que se están llevando a cabo en otros lugares, aprendizajes e identificación de atributos positivos que es necesario reconocer y resaltar en el Congreso.

A modo de balance, esta dinámica, que comprende dos momentos expositivos —el primero donde presentamos elementos conceptuales y el segundo en que jurisdicciones y municipios comparten sus experiencias—, resultó adecuada en distintos aspectos de interés institucional: en un taller breve, la modalidad de presentación que adoptamos sirvió para caracterizar la propuesta, empezar a conocernos y promover una incipiente participación que, en el siguiente momento, se vio potenciada con las presentaciones de las/os participantes.

Cuadro 2. Primeros encuentros de los talleres: contenidos presentados por jurisdicciones provinciales y por municipios

Experiencias presentadas

VIOLENCIA LABORAL. APLICACIÓN Y USO DE LICENCIA. Violencia de género en el ámbito laboral y su abordaje a través de los equipos interdisciplinarios. Cambio de paradigma en sumarios administrativos y rol de la Junta de Disciplina (Buenos Aires).

SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL NUEVO ROL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RR.HH. PROVINCIAL. A partir de 2017, se transfirió esta dirección a la órbita de la Secretaría de Modernización. El desafío de este cambio de jurisdicción fue pasar de un modelo tradicional de la gestión de personal, que se limita a funciones básicas operativas o administrativas, a un modelo de gestión estratégico de las personas (Entre Ríos).

DESARROLLO DE CAPACITACIONES: ARTICULACIÓN ENTRE LA SECRETARÍA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA Y EL INSTITUTO PROVINCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Experiencia de trabajo conjunto para generar respuestas de capacitación situadas en las necesidades de diferentes organismos provinciales y municipales (Santiago del Estero).

RECUPERACIÓN DEL ESPACIO PÚBLICO EN CHASCOMÚS. La iniciativa municipal busca generar impactos positivos en la ciudadanía a través de la recuperación o puesta en valor del espacio público (infraestructura y eventos culturales, deportivos, productivos y sociales). Se subraya la labor de planificación y ejecución llevada a cabo por los equipos municipales de diversas áreas, y se pone énfasis en la articulación y la flexibilidad de la estructura orgánica del Municipio para llevar adelante la iniciativa (Buenos Aires).

IPAP-RED MUNI: PROGRAMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DESTINADO A GOBIERNOS MUNICIPALES. Se trata de una experiencia innovadora que tiene como objetivo el trabajo articulado y en red con los municipios para formalizar y llevar adelante acciones en materia de capacitación y formación de las/os agentes municipales (Río Negro).

Experiencias presentadas

ÁREAS DE PERSONAL EN «ACCIÓN INTEGRADA». Se trata de una iniciativa, que se concibe como un espacio de trabajo y aprendizaje permanente, liderada por la Subsecretaría de Recursos Humanos y orientada a homologar criterios de interpretación y aplicación de las normas que rigen en la administración de la/os agentes públicas/os provinciales (Formosa).

EXPERIENCIAS DE EVALUACIÓN DE LA LEY MICAELA. Durante el proceso evaluativo, emergen aspectos cualitativos que, más allá de las encuestas de resultados, deben ser sistematizados para constituirse en insumos para la mejora de las formaciones (Buenos Aires).

Fuente: elaboración propia con base en presentaciones de las/os participantes de los talleres

Respecto a esto último, también es importante señalar el efecto que tuvieron las primeras presentaciones en el resto de las/os participantes: al realizar nuestra introducción, señalamos que contamos con experiencias de gestión valiosas que merecen y deben ser objeto de sistematización y publicación. A esa altura, esta afirmación podría bien estar sujeta a duda por parte de quienes decidieron inscribirse en el taller. Luego, al escuchar las primeras presentaciones de experiencias y analizar grupalmente sus valores y atributos positivos, llegaron los primeros comentarios y el reconocimiento del valor de lo que cada participante traía. Se cumplía así, en la práctica, una de nuestras ideas centrales: para sistematizar y publicar una experiencia es condición necesaria haberla valorado.

3.2 Segundo encuentro

Finalizado el primer encuentro, comenzamos las actividades orientadas a la concreción del siguiente. La Comisión de Capacitación y Empleo se encargó del enviar a las jurisdicciones y municipios la presentación utilizada, y gestionó la puesta en común voluntaria de experiencias para

la semana próxima. A su vez, realizamos un análisis en forma conjunta de esta primera experiencia, lo que nos dio la posibilidad de realizar ajustes sobre la marcha.

Contar con un balance del primer encuentro nos ayudó a pensar las siguientes actividades y la forma de organizar una dinámica de trabajo que nos permitiera abordar los temas restantes con los tiempos disponibles, sin que ello atentara contra la participación y la construcción colectiva de conocimiento.

En este sentido, planificamos el flujo de trabajo teniendo en cuenta una parte inicial de exposición nuestra sobre lo que denominamos «componentes valorativos de las experiencias de gestión». Esto dio lugar, a continuación, a la exposición de experiencias aportadas por las/os participantes para, finalmente, retomar nuestro desarrollo sobre herramientas conceptuales y procedimentales, pero, esta vez, focalizadas en la escritura de resúmenes de ponencias.

3.2.1 Los componentes valorativos de una gestión

Siguiendo a Jara (2018), consideramos que la sistematización de experiencias de gestión debe ir más allá de la identificación, acopio y ordenamiento de la información para describir detalladamente lo realizado. Esto es necesario, pero de ningún modo suficiente, ya que la sistematización debe ser concebida como una actividad enriquecedora en tanto creadora de conocimiento a partir de la reflexión sobre lo actuado.

Esta reflexión y el consiguiente aprendizaje que genera deben nutrirse de la identificación y el análisis de las dificultades y obstáculos enfrentados⁸, así como también de los logros alcanzados y de los atributos positivos que puedan estar presentes en cada experiencia, y que, por la propia dinámica de la gestión, no siempre tenemos oportunidad de reconocer.

Durante el taller, a estos elementos los hemos denominado «componentes valorativos de las experiencias de Gestión» y, junto con los «componentes objetivos», conforman un instrumento que compartimos con las/os participantes: la «Ficha de sistematización de experiencias de gestión».

¿Cuáles son esos los atributos positivos que pueden identificarse en una experiencia de gestión?

En principio, consideramos que esos atributos pueden ser múltiples y variados según cada experiencia situada. Teniendo en cuenta esto, tomamos en consideración una acotada variedad de posibilidades que, en principio, condensaría razonablemente los atributos que podríamos identificar en las experiencias que trabajaremos.

Considerando que las personas que formaron parte de la experiencia a sistematizar son las más adecuadas para identificar los atributos positivos del trabajo realizado, les ofrecimos un listado de propiedades con preguntas guía para ayudar a identificar su posible presencia (Cuadro 3).

Respecto al alcance de estos términos, nos detuvimos a desarrollarlos desde la orientación que nos pareció positiva. En este sentido, propusimos considerar que, como señala el CLAD, «El concepto de innovación tiene un

8 Considerados como parte de los «componentes objetivos» presentados en los primeros encuentros del taller.

carácter elástico y está en permanente actualización... va cambiando en función de los retos de cada momento temporal» (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD], 2020, p. 3).

En este sentido, podemos afirmar que toda experiencia de gestión es situada y, por lo tanto, su condición de *innovación* estará dada por el contexto en el que se desarrolla. Cuando en una jurisdicción, en un municipio o en un organismo se implementa una forma novedosa de abordar un problema con la intención de lograr mejores resultados que los habituales, podemos hablar de una *experiencia innovadora*.

Cuadro 3. Atributos positivos de experiencias de gestión: preguntas guía para su reconocimiento

Atributos posibles de identificar en una experiencia	Preguntas guía
Innovadora	¿Desarrolla soluciones nuevas o creativas?
Efectiva	¿Demuestra un impacto positivo y tangible sobre la mejora prevista?
Sostenible	¿Se la considera perdurable en el tiempo? ¿Considera que pueden mantenerse en el tiempo y producir efectos duraderos?
Replicable	¿Sirve como modelo para desarrollar políticas, iniciativas y actuaciones en otros lugares?
Carácter integral	¿Contempla las distintas dimensiones o aspectos necesarios para abordar un problema o necesidad compleja? ¿es una intervención que toma en cuenta los factores relevantes?

Atributos posibles de identificar en una experiencia	Preguntas guía
Articulación	¿Se ha logrado cooperación o aportes de otro/s organismo/s o área/s para llevar adelante las acciones previstas?
Carácter asociativo de la gestión y conformación de redes	¿Fueron incorporados otros organismos, áreas o actores a la gestión? De ser así, ¿en qué instancias, funciones o aportes?
Enfoque de derechos	La intervención que implica la experiencia ¿comprende la realización efectiva de algún derecho? De ser así, ¿cuál y de quiénes?
Favorece la mejora continua	¿Genera aprendizajes/transferencia de conocimiento?

Fuente: elaboración propia sobre la base de Nirenberg *et al.* (2005) y Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España (s.f.)

A su vez, la innovación puede consistir en articular por primera vez con otros organismos del mismo u otro nivel de gobierno, realizar un abordaje integral de una problemática compleja, incluir a otros actores a partir de un trabajo en red, o trabajar en la sostenibilidad de una política pública, lo que aumenta la posibilidad de iniciar un proceso de mejora continua.

Nos detuvimos también sobre otros atributos. Por ejemplo, nos pareció importante recuperar el concepto de *replicabilidad*. Nuevamente, el carácter de situada de toda experiencia hace imposible su extrapolación lineal a otro contexto. Sí, en cambio, podemos pensar que una forma de intervención —al ser sistematizada y dada a conocer en el campo de la

Administración Pública— puede ser un importante aporte a otros ámbitos de la gestión que enfrentan similares problemáticas.

Si asumimos esta perspectiva, evitamos caer en concepciones dicotómicas que, más que aportar al conocimiento y a la mejora, dificultan la valoración y el aprendizaje sobre las acciones realizadas tanto respecto a la innovación, a la replicabilidad, como también a la *efectividad*, que no necesariamente será (o no) absoluta e integral.

Detenernos sobre estos componentes, que hemos denominado «valorativos», fue positivo. Si bien en las presentaciones de cada primer encuentro del taller veníamos identificando y valorizando varios de estos componentes (sin poner el acento en los términos específicos), en esta instancia, recibimos comentarios respecto a que permitió a cada participante valorar más la experiencia que traían y poner atención en lo que se viene haciendo en sus jurisdicciones y municipios.

3.2.2 Presentaciones de los equipos

Transcurrido el primer encuentro, esta instancia es más distendida, ya que pasó el momento inicial de conocernos y de exposición de la forma de trabajo que ofrecimos seguir. Las primeras presentaciones de la semana anterior alentaron a otras jurisdicciones y municipios a presentar las suyas.

De nuevo, la labor de la Comisión de Capacitación y Empleo del CoFeFuP, con su función de enlace, permitió que contáramos con información sobre las experiencias a trabajar con tiempo suficiente, tanto para conocerlas de antemano como para establecer un orden de participación (Cuadro 4).

Para la presentación de los equipos, utilizamos la misma secuencia que en los encuentros anteriores.

En este punto, constatamos que las administraciones públicas de las jurisdicciones y municipios llevan a cabo su trabajo con creatividad y compromiso, e ingresan a su agenda de gobierno problemas que detectan tanto en las ciudadanías como en sus organizaciones y los miembros que las conforman.

En general, quienes estuvieron a cargo de las exposiciones tuvieron en cuenta los «componentes objetivos» que habíamos presentado la semana anterior, lo cual fue una muestra de la apropiación de los instrumentos que íbamos ofreciendo.

A su vez, la calidad de las presentaciones nos fue permitiendo identificar fácilmente componentes valorativos y utilizar los términos teóricos correspondientes en cada caso.

Cuadro 4. Segundos encuentros de los talleres: contenidos presentados por jurisdicciones provinciales y por municipios

Experiencias presentadas

IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY MICAELA EN EL MINISTERIO DE PRODUCCIÓN, CIENCIA E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA. Se analizan las huellas que deja la capacitación en Ley Micaela en las subjetividades y dinámicas laborales de las/os trabajadoras/es públicas/os provinciales (Buenos Aires).

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN. La experiencia aborda el desarrollo de las intervenciones que la Dirección de Formación y Capacitación realiza en diversos organismos públicos provinciales orientadas a construir insumos que permitan definir recorridos de capacitación específicos para cada sector o agente pública/o. Estos, a su vez, conforman la oferta de capacitación provincial en articulación con la que desarrolla el INAP a través del Plan Federal de Formación y Capacitación en Gestión Pública (Chubut).

DESARROLLO Y PUESTA EN MARCHA DE LA APLICACIÓN MÓVIL MI AUTOGESTIÓN (MIA) PARA LA SOLICITUD DE LICENCIAS LABORALES. La experiencia da cuenta del contexto de surgimiento, diseño, implementación y evaluación de una aplicación para trabajadoras/es, desarrollada por la Subsecretaría de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Hacienda y Finanzas del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y orientada a agilizar el proceso de solicitud y gestión de las licencias. También se reseñan los procesos colaterales generados como el fortalecimiento de redes internas (CABA).

EXPERIENCIAS SOBRE LA APLICACIÓN DEL PLAN PARA EL ABORDAJE DE SITUACIÓN COMPLEJAS PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PROVINCIAL. Se pone énfasis en la implementación de propuestas de gestión que potencian los recursos disponibles, las posibilidades de intergestión, el trabajo en red, el relevamiento de estructuras del Estado y sus políticas destinadas a la ciudadanía, entre ellas, la orientación sobre el uso de las herramientas que ofrece el Estado para resolver problemáticas cotidianas (Buenos Aires).

Experiencias presentadas

MUNICIPIOS SOSTENIBLES 2030. EXPERIENCIA PILOTO MUNICIPIO DE ITUZAINGÓ. El estudio y la experiencia territorial surgen a partir de la necesidad de apoyar y acompañar a aquellos municipios que, como Ituzaingó, quieren incluir los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) de la Agenda 2030 de Naciones Unidas como herramienta de planificación local (Buenos Aires).

HERRAMIENTAS DIGITALES APLICADAS AL PROCESO DE PASE A PLANTA PERMANENTE.

Se sistematiza el proceso de incorporación de herramientas digitales en la implementación de una política de empleo público provincial, específicamente, el ingreso a la planta permanente del personal temporario realizado por la Secretaría de la Función Pública en conjunto con el IPAP durante 2021 y 2022. Se pone énfasis en la construcción de consensos y en la institucionalización requerida para implementar el proceso de ingreso en modalidad virtual (Río Negro).

Fuente: elaboración propia con base en presentaciones de las/os participantes del taller

3.2.3 El trabajo sobre las presentaciones a realizar en los congresos federales

Durante el tiempo restante de este encuentro, avanzamos sobre algunas cuestiones vinculadas con la producción del material a presentar en los congresos federales de Empleo Público.

Específicamente, abordamos lo que denominamos el «encuadre institucional» de la presentación, además de la elaboración del título, el resumen y las partes que componen una presentación.

Con el término *encuadre institucional* nos referimos a una serie de requisitos y datos que están presentes en las circulares que van enviando quienes están a cargo de la coordinación a las/os potenciales participantes de los congresos.

Se trata de información valiosa, por lo que debe ser tenida en cuenta para identificar las mesas o ejes temáticos propuestos, decidir dónde es más adecuado realizar la presentación, así como también conocer los requisitos formales y tiempos límite para enviar resúmenes y presentaciones. En definitiva, se trata de lo que tenemos que saber para organizarnos y llegar a cumplir con nuestro objetivo. Por este motivo, con el apoyo de diapositivas, fuimos analizando la información que nos ofrecían las circulares.

A continuación, abordamos algunas cuestiones relacionadas con las presentaciones. Priorizamos iniciar con la elaboración del resumen, primer documento a presentar a la organización del Congreso Federal, cuya convocatoria ya se encontraba en marcha.

Cada participante del taller contaba con una experiencia de gestión y una ficha de sistematización, con lo cual se esperaba que hubiera comenzado la recopilación de la información necesaria para cubrir todos los componentes necesarios. En otras palabras, ya había definido qué experiencia presentar. Por tanto, estábamos en condiciones de ofrecer algunas pautas orientadoras para elaborar el resumen.

Posicionados en el momento de inicio del proceso de elaboración del documento, reiteramos la importancia de no perder de vista que escribimos para otras/os y que, por lo tanto, debemos tener en cuenta cuál será nuestra audiencia, sus características y el contexto institucional. Esto es central para lograr una presentación que transmita lo que realmente queremos transmitir y que sea comprensible para personas que, en este caso, son pares nuestros, pero que desconocen la experiencia a que haremos referencia.

Señalamos también que el título y el resumen son los primeros componentes que se publicarán, y, por ende, brindarán una primera información sobre la experiencia sistematizada en tanto versión breve de la ponencia.

En esta instancia, las/os participantes deben decidir qué información incluir y cómo, en pocos párrafos, organizarla de forma coherente y clara. Para ello, les sugerimos que la ponencia incluya los siguientes elementos:

- Título
- Experiencia (¿qué se ha hecho y dónde?)
- Relevancia de la experiencia
- Resultado/s (principal/es)
- Conclusiones (principal)

A su vez, resaltamos que las presentaciones en el Congreso Federal pueden adoptar la forma de ponencias escritas o presentaciones. En ambos casos, se trata de documentos que difieren en formato, pero no en valor.

Este señalamiento dio lugar a que listáramos los componentes que suelen estar presentes en las ponencias y que podrían considerarse en cualquiera de los dos formatos ofrecidos.

- Carátula
- Resumen y palabras clave
- Introducción
- Desarrollo
- Conclusiones
- Bibliografía
- Anexos

Se trata de temas que se desarrollarán en el siguiente (y último) encuentro de nuestro taller.

Ofrecimos, a quienes desearan hacerlo, que nos enviaran por correo electrónico sus propuestas de resumen para trabajar sobre las dudas y dificultades que pudieran presentarse.

3.3 Tercer encuentro

El tercer encuentro de los talleres era el último disponible tanto para seguir compartiendo experiencias como para exponer contenidos teóricos y procedimentales. Teniendo en cuenta esto, organizamos el espacio de trabajo de la siguiente manera.

- Abordaje de los restantes componentes de las ponencias: la introducción y el «cuerpo» de la presentación.
- La organización de los materiales disponibles (contenidos de la «Ficha de sistematización»).
- La escritura (sobre cómo abordar la hoja y/o la diapositiva en blanco).

3.3.1 Presentaciones de los equipos

Al igual que en el encuentro anterior, decidimos que el inicio estuviera a cargo de quienes se ofrecieron a compartir sus experiencias de gestión. En esta instancia, la familiarización entre todas y todos hizo más fluida y amplia la participación tanto a través del chat como por medio del pedido de la palabra para intervenir sobre algún aspecto significativo de las presentaciones, o para hacer aportes o consultas.

Dar a conocer qué se está haciendo y cómo —respecto a una diversidad de temas y problemas públicos— ayudó a poner en contacto a pares de distintas jurisdicciones y municipios. El escuchar y compartir opiniones, conocimientos y saberes entre quienes están llevando adelante procesos similares —o están en etapa de planificación para llegar a hacerlo— fue una instancia muy enriquecedora que sería importante fortalecer con vistas a su sostenibilidad (Cuadro 5).

La cantidad de experiencias trabajadas a lo largo de los tres encuentros de ambos talleres nos permitieron avizorar no solo el incremento de la participación en los congresos federales, sino también la calidad de las presentaciones.

En esta misma línea, los intercambios y balances parciales que fuimos realizando con la Comisión de Capacitación y Empleo del CoFeFuP durante el desarrollo de los talleres nos permitieron identificar aspectos comunes y diferenciales en experiencias referidas a una variedad de temas y abordajes que es importante poner en valor.

Cuadro 5. Terceros encuentros de los talleres: contenidos presentados por jurisdicciones provinciales y por municipios

Experiencias presentadas

CLUB DE CHICAS PROGRAMADORAS EN EL MUNICIPIO DE EL SOMBRERO. Se trata de una experiencia de desarrollo de capacidades digitales de adolescentes y jóvenes que se enmarca en una iniciativa de acompañamiento institucional municipal para la ejecución de políticas educativas integrales denominada «Educación para la vida en sociedad». El foco está puesto en la creación de conocimiento útil que permita mayor autonomía y crecimiento personal tanto de las/os agentes públicas/os como de las/os vecinas/os a partir del desarrollo de capacidades intelectuales, morales y afectivas (Corrientes).

Experiencias presentadas

TERRITORIALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) DE NACIONES UNIDAS. La experiencia desarrolla el trabajo de planificación y articulación interjurisdiccional liderado desde la Secretaría de Comunicación y Planificación Pública, que hizo posible territorializar los ODS a escala provincial (La Rioja).

APRENDIZAJES ORGANIZACIONALES DESDE LAS ASISTENCIAS TÉCNICAS DEL CUERPO DE EXPERTAS Y EXPERTOS EN GESTIÓN PÚBLICA. Se pone foco en el proceso de revalorización y construcción colectiva de saberes desde y para el Estado que lleva a cabo este equipo de trabajo interdisciplinario que forma parte de la Subsecretaría de Gestión y Empleo Público provincial (Buenos Aires).

LAS ASISTENCIAS TÉCNICAS COMO METODOLOGÍA DE FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL: CALIDAD EN LOS LABORATORIOS DE ANÁLISIS CLÍNICOS DE HOSPITALES PÚBLICOS PROVINCIALES. Se desarrollan las repercusiones, aprendizajes y las enseñanzas —tanto para el Cuerpo de Expertas y Expertos en Gestión Pública como en los organismos destinatarios—, entre ellas, el fortalecimiento de redes colaborativas y de las capacidades de las/os trabajadoras/es públicas/os (Buenos Aires).

CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE LA PLATAFORMA VIRTUAL DE CAPACITACIÓN DEL MINISTERIO DE TURISMO PROVINCIAL. La experiencia se enfoca en las estrategias de contención y acompañamiento a efectores turísticos ante la emergencia de la pandemia COVID-19 desplegadas a partir del desarrollo de un entorno de capacitación virtual, entre ellas, la generación de contenidos y la diagramación funcional según necesidades detectadas (Entre Ríos).

Fuente: elaboración propia sobre la base de las presentaciones de las/os participantes del taller

3.3.2 Retomando los elementos centrales de las presentaciones

Luego de las exposiciones de las/os participantes, acompañadas por los comentarios y aportes del grupo, retomamos el trabajo sobre la elaboración de las presentaciones para el Congreso Federal.

Comenzamos con los contenidos de la introducción. Este componente, que suele ubicarse luego del resumen, tiene la función de expandirlo y aporta una visión más amplia de lo que será la ponencia, a la vez que busca despertar el interés en el tema por parte de la audiencia a la que está dirigido el trabajo. Su contenido varía según el tema al que refiera y las características institucionales del ámbito de presentación, ya que, por ejemplo, no es lo mismo el contexto de las jornadas y congresos académicos que el de eventos similares, pero enfocados en la gestión. Las temáticas pueden ser las mismas, pero el interés y las audiencias difieren, y son detalles fundamentales a tener en cuenta.

Por ello, elaboramos y presentamos una propuesta de preguntas-guía sobre contenidos a incluir en este apartado:

- El tema: ¿de qué se trata? (la experiencia, sus características, contextualización institucional, geográfica, temporal)
- ¿Cuál es el interés que despertó este tema?
- ¿Cuál es la finalidad que se busca al presentar este tema?
- ¿Cómo se organiza esta presentación? (qué se va a presentar en primer lugar, en segundo lugar, etc.)

Este último punto refiere al ordenamiento de lo que denominamos el «cuerpo de la presentación», en nuestro caso, cómo será la secuencia en que cada autora/or decidirá organizar los componentes objetivos y valorativos de la Ficha de sistematización.

A partir de este ordenamiento, se irá construyendo una línea argumental, un recorrido claro que guíe a nuestra audiencia, donde se hace foco en lo que queremos transmitir y otorguemos un lugar apropiado a la información que utilizaremos para enmarcar lo que consideramos central. Esta es

una instancia fundamental, ya que representa el producto acabado, lo que las/os otras/os (a quienes va dirigida nuestra producción) van a ver, escuchar o leer. Es por esto que le dedicamos un tiempo específico a la organización de los materiales.

3.3.3 Sobre la organización de los materiales

Para trabajar sobre esta cuestión, partimos de considerar que las ponencias —en tanto documentos— constituyen representaciones de los hechos que queremos compartir con otros y que, por definición, toda representación es parcial (Becker, 2015). Efectivamente, no es posible ni deseable incluir toda la información de la que se dispone.

A su vez, esa información debe ser organizada con algún criterio. En consecuencia, debemos ser conscientes de que se trata de un momento en el que se toman decisiones.

En palabras de Becker,

Para facilitar la comprensión de los usuarios, es preciso organizar los elementos que componen la situación, los hechos descriptos por la representación (una vez que han sido seleccionados y traducidos) y su posterior interpretación en un determinado orden. Este orden que se asigna a los elementos es arbitrario —siempre podría haber sido otro— (2015, p. 43).

Enfrentamos así el desafío de construir un argumento: «¿Cómo podemos organizar todo esto, reunirlos para que logre comunicar lo que deseamos a la gente a la que queremos comunicarlo (y, desde luego, comunicar a esta gente lo que desea que se le comunique)?» (2015, p. 50).

No hay una regla o recetas mágicas que puedan resolver esta situación, pero sí sugerencias de quienes se dedican a reflexionar y publicar sobre el tema. Por ejemplo, ante la temida hoja en blanco, hay quienes nos aconsejan: «Dese tiempo para hacer una planificación inicial, desarrollar convenientemente la redacción, un primer y segundo borrador y una revisión general del trabajo» (Creme y Lear 2000, p. 22).

Siguiendo esta recomendación, antes de dar por concluida nuestra exposición, propusimos que cada participante revise:

- Si fue siguiendo una línea argumental o si, por el contrario, existen saltos temáticos o de nivel de análisis entre los fragmentos.
- Si realizó un recorrido desde lo general hacia lo específico.
- Si, de corresponder, siguió una secuencia temporal.
- Si utilizó conectores de texto en la redacción.
- Si evitó párrafos demasiado largos y confusos.
- Si agregó citas de autoras/es e incluyó las referencias bibliográficas, y si, al hacerlo, utilizó un mismo sistema, por ejemplo, las normas APA⁹.

Luego de trabajar sobre estas temáticas, finalizamos la presentación de herramientas conceptuales y procedimentales, y propiciamos, a modo de evaluación final de integración, un cierre colectivo del taller consistente en una reflexión final sobre los aprendizajes realizados.

Adicionalmente, como parte del proceso de reflexión sobre los resultados de este espacio formativo, durante la jornada final del Segundo Congreso, la Comisión de Capacitación y Empleo Público del CoFeFuP organizó

9 Sugerimos utilizar las Normas APA de 2020 incluidas en el documento *Pautas de redacción de las publicaciones* elaborado por la Dirección de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones (2021) del INAP. Esta publicación formó parte de la bibliografía de los materiales de lectura de los talleres.

el Conversatorio Reflexiones sobre el proceso de sistematización de experiencias de gestión pública —coordinado por la DiGeCIP— cuyo objetivo fue «realizar un examen minucioso del ciclo de talleres y analizar la experiencia de cada una de las provincias en la elaboración de ponencias» (Consejo Federal de la Función Pública [CoFeFuP], 2022c).

El Conversatorio contó con la presencia de delegadas y delegados provinciales (muchas/os de las/os cuales habían participado en los talleres) del CoFeFuP y del INAP.

A partir de una dinámica que integró panel de discusión y conversación abierta, el grupo resaltó la importancia de la sistematización de experiencias de gestión pública e identificó las siguientes contribuciones del ciclo de talleres:

- Reconocer, realizar, difundir y compartir experiencias, estudios e investigaciones que contribuyen al desarrollo del conocimiento sobre la Administración Pública y el Estado, y consolidan buenas prácticas en las materias que trata.
- Documentar las múltiples y variadas experiencias de generación de valor público tanto del orden nacional como provincial y municipal.
- Trabajar de manera colaborativa para facilitar el intercambio horizontal y vertical.
- Componer marcos teóricos y sistemáticos para la resolución de problemas.
- Generar conocimiento organizacional sustentable.
- Recuperar y valorar el saber de las/os trabajadoras/es del Estado.
- Construir y preservar la memoria institucional.
- Elaborar un corpus de conocimiento explícito.
- Mejorar las capacidades estatales y la generación de valor público.

- Aportar a los procesos de mejora continua de las organizaciones estatales (CoFeFuP, 2022c).

De manera concomitante con la implementación de los talleres, el número de ponencias y de delegaciones jurisdiccionales participantes en los congresos federales de Empleo Público registraron un aumento sostenido (CoFeFuP, 2022c, 2023b).

A modo de conclusión: balance y perspectiva

Buscando ser coherentes con nuestra propuesta, la sistematización de los talleres que hemos realizado debe dar lugar a la reflexión sobre lo actuado y los aprendizajes obtenidos.

En ese orden de cosas, no podemos dejar de señalar que, lo que surgió como una propuesta para incrementar la participación en los congresos federales de Empleo Público nos permitió constatar lo siguiente:

- El trabajo conjunto entre CCyEP-CoFeFuP e INAP-DiGeCIP se constituyó en un vínculo virtuoso para abordar una cuestión compleja. Esto a su vez, nos permitió corroborar las bondades que pregonan la literatura acerca de la articulación y el trabajo asociativo de la gestión.
- La convocatoria exitosa y alta participación por parte de las jurisdicciones y municipios, sumada a los comentarios recibidos, pone en evidencia que las herramientas conceptuales y procedimentales sobre sistematización y publicación de experiencias de gestión pública, es sentida como una necesidad que, entendemos, debe ser fortalecida.
- En relación con lo anterior, varios participantes de los talleres utilizan la «Ficha de sistematización de experiencias» más allá de los fines previstos para publicar en los Congresos Federales, ya sea para sistematizar políticas públicas a comunicar a la comunidad o a otros organismos de la misma jurisdicción o municipio, así como también para compartir el instrumento al interior de la administración provincial o local. Esto da muestras del alcance de

uno de los fines de todo proceso de formación: la apropiación de las herramientas brindadas.

- Las experiencias de gestión presentadas por jurisdicciones y municipios refieren a múltiples problemáticas y modalidades de abordaje, pero con algunos atributos comunes:
 - ◇ Capacidad para identificar problemas y necesidades concretas al interior de la Administración Pública y en sus comunidades.
 - ◇ Creatividad para dar respuestas novedosas e integrales a problemas complejos.
 - ◇ Compromiso de distintos niveles, articulación y coordinación para sumar voluntades y aportar recursos.

Esta enunciación de cuestiones que pudimos identificar a lo largo del proceso refutan la imagen del Estado y sus administraciones públicas como maquinarias burocráticas que funcionan mecánicamente, refractarias al cambio y a la innovación. Esto refuerza nuestra convicción respecto de que las instancias de formación que asumen la modalidad de espacio de trabajo entre pares constituyen una instancia valiosa de aprendizaje individual y organizacional.

Anexo 1. Diseño de los talleres de sistematización y publicación de experiencias de gestión pública

Fundamentación

La gestión de políticas públicas utiliza datos, información, conocimientos, pone en juego experiencias y saberes que hacen posible abordar, de manera innovadora, problemas y necesidades en contextos complejos y cambiantes.

Por otra parte, las políticas de gestión del conocimiento organizacional admiten una variedad de iniciativas y acciones, entre las que se encuentran las que tienen como propósito la valorización, identificación, resguardo y divulgación de experiencias.

En este sentido, la identificación y sistematización de experiencias de gestión pública en un formato que reúna requisitos básicos para su publicación es una labor compleja que requiere situar herramientas teóricas, técnicas y procedimentales en los campos de práctica de quienes las protagonizan. Un «lugar» privilegiado para emprender esta tarea lo constituyen los espacios de formación que fomentan la colaboración de sus participantes.

Por esta razón, esta actividad adopta el formato de taller y se propone presentar herramientas teóricas, técnicas y procedimentales para que quienes protagonizan estas experiencias puedan sistematizarlas y elaborar documentos que permitan hacerlas públicas.

Esta iniciativa se enmarca en las actividades de asistencia técnica en contexto formativo desarrolladas como parte de la línea de investigación *Innovación y conocimiento en la administración pública* de la Dirección de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones (DiGeCIP) del INAP.

Contribución esperada

Fortalecimiento de capacidades asociadas a la sistematización de experiencias significativas de gestión pública con vistas a su presentación en distintos formatos y espacios.

Perfil de las/os participantes

Integrantes de equipos de gestión de la administración pública provincial y municipal que estén protagonizando o hayan protagonizado experiencias de gestión que requieran ser sistematizadas.

Requisitos

- Participar (o haber participado) de una experiencia de gestión que requiera sistematización.
- En el formulario de inscripción al taller, se deberá incluir un título tentativo y una breve descripción de la experiencia seleccionada (en no más de 200 palabras aproximadamente).

Objetivos

Que las/os participantes sean capaces de

- apropiarse de conceptos básicos que hacen a la sistematización de experiencias significativas¹⁰ de gestión en la que participan o hayan participado;
- elaborar un plan preliminar de sistematización de la experiencia seleccionada; e
- identificar aspectos que hacen a la elaboración de documentos que cumplan los requisitos necesarios para su divulgación.

Contenidos

Sistematización de experiencias significativas de gestión

Contextualización espacio-temporal. Nivel de gobierno en que se desarrolla. Situación que da origen a la experiencia, problema, necesidad o carencia que ha dado lugar a su abordaje en el campo de las políticas públicas. Objetivos y resultados esperados. Recursos utilizados. Actores involucrados y sus funciones. Acciones realizadas. Logros, dificultades y lecciones aprendidas.

Las fuentes de información necesarias: su identificación, forma de acceso, sistematización y análisis. Valorización de la experiencia. Identificación de atributos que la constituyen en significativa.

¹⁰ En este contexto, el término *experiencia significativa en la gestión pública* incluye distintas posibilidades: experiencias innovadoras, buenas prácticas en la generación de valor público, mejoras, lecciones aprendidas.

Organización y redacción de artículos y ponencias

Conocer el contexto de publicación: ¿Dónde se presentará el artículo o la ponencia? ¿Cuáles son los requisitos que deben cumplir las ponencias/artículos? La estructura del documento, su importancia, las partes que lo componen y sus contenidos. Aspectos a tener en cuenta para una redacción precisa y clara: Lenguaje adecuado al público destinatario. Conectores: los distintos tipos y sus funciones. Las formas correctas de citar. Tiempos verbales y persona. La utilización de datos en distintos formatos (cuadros, gráficos, entre otros).

Modalidad

Virtual sincrónica.

Estrategias metodológicas y recursos didácticos

Se adoptará el formato taller. Cada encuentro incluirá momentos expositivos, de intercambio, de reflexión y de producción colaborativa de conocimiento en torno de las experiencias de gestión a sistematizar. Durante los encuentros se utilizarán presentaciones de diapositivas, fragmentos de videos y selecciones bibliográfico-documentales a elaborar *ad hoc* en función del tipo de experiencias de gestión pública a sistematizar. Las/os participantes podrán acceder a los materiales de trabajo a través del aula del taller en el campus virtual del IPAP Chaco.

Evaluación de aprendizajes

Actividad integradora final consistente en una reflexión y puesta en común grupal de los aprendizajes realizados.

Material de lectura

- Barrenechea García, M. M. y Morgan Tirado, M. L. (2007). *El conocimiento desde la práctica y una propuesta de método de sistematización de experiencias* [Trabajo de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. CEP Alforja. https://cepalforja.org/sistem/documentos/Conocimiento_desde_practica.pdf
- Barrenechea García, M. M. y Morgan Tirado, M. L. (2010). La sistematización de experiencias: producción de conocimientos desde y para la práctica. *Retos*, (15), 97-107. <https://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/tendencias/rev-co-tendencias-15-07.pdf>
- Becker, H. (2015). *Para hablar de la sociedad la sociología no basta*. Siglo XXI Editores.
- Belcher, W. L. (2010). *Cómo escribir un artículo académico en 12 semanas: Guía para publicar con éxito*. FLACSO México. <https://revistas.tec.ac.cr/index.php/eagronegocios/libraryFiles/downloadPublic/26>
- Crete, P. y Lea, M. (2000). *Escribir en la universidad*. Editorial Gedisa.
- Dirección de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones (2021). *Pautas de redacción de las publicaciones*. Instituto Nacional de la Administración Pública. <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/Pautas>
- Jara, O. H. (2018). *La sistematización de experiencias: prácticas y teoría para otros mundos posibles*. Fundación Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano. <https://repository.cinde.org.co/bitstream/handle/20.500.11907/2121/Libro%20sistematizacio%CC%81n%20Cinde-Web.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Scarnaro, E. (2004). *Manual de redacción de escritos de investigación*. Ediciones Macchi. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/libros/Scarano_Manual-redaccion-escritos-investigacion-2004.pdf
- SEDICI (1 de diciembre de 2020). *Oscar Jara Holliday: La metodología de sistematización de experiencias*. [Archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Xu7aQdKkl0E>
- Speranza, M. (2016). *Sistematización de experiencias. Creando sentido y aprendiendo de la práctica*. Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable (ProFeder), Coordinación Nacional de Transferencia y Extensión. INTA.

- Tamayo Sáez, M. (1997). El análisis de las políticas públicas. En R. Bañón y E. Carrillo (Comps.), *La nueva administración pública*. Alianza Universidad. https://politicas.typepad.com/files/tamayo_el-analisis.pdf
- Tapella, E. y Rodríguez-Bilella, P. (2014). Sistematización de experiencias: una metodología para evaluar intervenciones de desarrollo. *Revista de Evaluación de Programas y Políticas Públicas*, (3), 80-116. <https://revistas.uned.es/index.php/REPPP/article/view/13361/12197>
- Universidad de Castilla La Mancha (s.f). *Citas y referencias bibliográficas. Cómo citar bibliografías en trabajos académicos*.
- Universidad Interamericana de Puerto Rico (s.f.). *Los conectores textuales*. http://web.metro.inter.edu/facultad/esthumanisticos/crem_docs/Algunos%20conectores%20textuales.pdf
- Universidad del Salvador (2020). *Redacción de trabajos académicos. Conceptos y actividades para ingresantes a la universidad*. Vicerrectorado Académico-Biblioteca Central. http://bibliotecas.usal.edu.ar/archivos/bibliotecas/docs/cuadernillo_col.pdf
- Vázquez, N. y Silva, G. (2022). *Ficha para sistematización de experiencias significativas en la gestión pública*. Dirección de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones. INAP.

Duración

Tres encuentros de dos horas cada uno, con frecuencia semanal.

Lugar

Plataforma de teleconferencias del CoFeFuP.

Facilitadores

Norberto Vázquez y Graciela M. Silva.

Anexo 2. Ficha para la sistematización de experiencias significativas en la gestión pública

Denominación de la experiencia	
Ítem	Contenidos a completar
Contextualización de la experiencia	¿En qué Provincia y/o Municipio se desarrolla la experiencia? ¿En qué año se inicia? ¿En qué organismo/s se desarrolla la experiencia? ¿cuáles son las funciones, objetivos y actividades que desarrolla el/los organismo/s?

Denominación de la experiencia	
Ítem	Contenidos a completar
Descripción de la experiencia	<p>¿Cuál fue la situación o necesidad identificada que le dio origen?</p> <p>¿En qué consiste la experiencia? (breve descripción)</p> <p>¿Cuáles son los objetivos que la orientan?</p> <p>¿Quiénes son sus destinatarias/os-beneficiarias/os directas/os e indirectas/os?²</p> <p>¿Cuáles son los recursos necesarios y cuáles las fuentes de las cuales se obtienen?³</p> <p>¿Cuáles son las capacidades organizacionales que requiere su implementación?</p> <p>¿Cuáles son los recursos disponibles para realizar las actividades?⁴</p> <p>¿Cuáles son las principales actividades que se realizan para alcanzar los objetivos?⁵</p> <p>¿Quiénes son los principales actores involucrados?</p> <p>¿En qué etapa de implementación se encuentra la experiencia?⁶</p> <p>¿Qué aspectos o factores se considera que facilitan su implementación y sostenibilidad en el tiempo?</p> <p>¿Qué resultados, efectos o transformaciones genera o se espera que genere esta experiencia?</p> <p>¿Cómo se identifican o evalúan los resultados generados?</p>
<p>Valoración de la experiencia</p> <p>¿Por qué se la considera una experiencia significativa?</p>	<p>Innovadora: ¿desarrolla soluciones nuevas o creativas?</p> <p>Efectiva: ¿demuestra un impacto positivo y tangible sobre la mejora prevista?</p> <p>Sostenible: ¿se la considera perdurable en el tiempo? ¿puede mantenerse en el tiempo y producir efectos duraderos?</p>

1. Puede tratarse de experiencias articuladas entre municipios (o más de una provincia), incluso con participación de Nación.
2. Por ejemplo: municipios, organismos, áreas de organismos, organizaciones no gubernamentales, individuos, entre otros.
3. Los recursos pueden ser de distintos tipos y fuentes: materiales, financieros, humanos, intangibles, entre otros.
4. Los recursos pueden surgir del aporte de los organismos con los cuales se articula, así como también de los actores que se incorporan. En ese sentido, podemos tener en cuenta recursos humanos (que incluyen conocimientos y saberes aportados), materiales (como por ejemplo edificios), financieros, entre otros.
5. Puede ser interesante mencionar si hay actividades que requieren o requirieron mayor esfuerzo, si hay otras en las que hubo que hacer ajustes o modificaciones, si se tuvieron que incorporar actividades no previstas inicialmente.
6. Puede tratarse de una experiencia en proceso de diseño, en su etapa inicial de implementación, consolidada, en proceso de finalización o ya finalizada.

Fuente: elaboración propia sobre la base de Argenis *et al.* (2020), Nirenberg (2013) y Universidad Católica de Córdoba (2014)

Referencias bibliográficas

- Ander-Egg, E. (1991). *El taller: Una Alternativa de renovación pedagógica*. Editorial Magisterio del Río de la Plata.
- Argenis, E., Beltrán, M. 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.
- Becker, H. (2015). *Para hablar de la sociedad la sociología no basta*. Siglo XXI Editores.
- Chiavenato, A. (2000). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Editorial Nomos S.A.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (8 de octubre de 2020). *Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública*. Aprobada por la XIX Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-de-Innovacion-10-2020.pdf>
- Consejo Federal de la Función Pública (2022a). *Actas del Primer Congreso Federal de Empleo Público: Políticas federales de empleo público: hallazgos y desafíos en el nuevo contexto*. Secretaría de Gestión y Empleo Público-Jefatura de Gabinete de Ministros.
- Consejo Federal de la Función Pública (13 de julio de 2022b). *Hacia el Segundo Congreso Federal de Empleo Público. Experiencias federales de participación en el Primer Congreso*. Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/hacia-el-segundo-congreso-federal-de-empleo-publico-experiencias-federales-de-participacion>
- Consejo Federal de la Función Pública (2 de noviembre de 2022c). *2º Congreso Federal de Empleo Público. Conversatorio 3: Reflexiones sobre el proceso de sistematización de experiencias de gestión pública*. Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/2deg-congreso-federal-de-empleo-publico-conversatorio-3-reflexiones-sobre-el-proceso-de>
- Consejo Federal de la Función Pública (21 de marzo de 2023a). *Taller de sistematización de experiencias y presentación de distintas prácticas de gestión pública en una jornada de trabajo del CoFeFuP*. Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/>

[noticias/taller-de-sistematizacion-de-experiencias-y-presentacion-de-distintas-practicas-de-gestion](#)

Consejo Federal de la Función Pública (21 de junio de 2023b). *Tercer Congreso Federal de Empleo Público: construcción federal para un empleo público innovador, inclusivo y eficaz*. Argentina.gov.ar. <https://www.argentina.gov.ar/noticias/tercer-congreso-federal-de-empleo-publico-construccion-federal-para-un-empleo-publico>

Creme, P. y Lea, M. (2000). *Escribir en la universidad*. Editorial Gedisa.

Dirección de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones (2021). *Pautas de redacción de las publicaciones*. Instituto Nacional de la Administración Pública. <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/Pautas/issue/view/116/PAUTAS>

Drucker, P. (1994). *La sociedad poscapitalista*. Editorial Sudamericana.

Gobierno de México (s.f.). *Capítulo III. Sistematización de Buenas Prácticas*. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/189696/Buenas_pr_cticas_4_red.pdf

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>

Instituto Nacional de la Administración Pública (2022a). *Propuesta formativa INAP 2022*. https://capacitacion.inap.gob.ar/wp-content/uploads/2022/04/Propuesta_formativa_INAP_2022_1.2.pdf

Instituto Nacional de la Administración Pública (2022b). *Diseño de la actividad «Formación de instructores: herramientas para el diseño de actividades de capacitación»*. https://sai.inap.gob.ar/download_pdf.dhtml?contenido=diseño&formact_codigo=1&act_codigo=37288&tipoact_codigo=1

Jara, O. H. (2018). *La sistematización de experiencias: prácticas y teoría para otros mundos posibles*. Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano. <https://repository.cinde.org.co/bitstream/handle/20.500.11907/2121/Libro%20sistematizacio%CC%81n%20Cinde-Web.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España (s.f.). *Sobre el Concepto de «Buena Práctica»*. Consejo Escolar del Estado. <https://www.educacionyfp.gob.es/dctm/cee/encuentros/buenapractica.pdf?documentId=0901e72b815f9789>

- Nirenberg, O. (2013). *Evaluación de intervenciones sociales participativas orientadas a jóvenes* (Cuaderno N.º 50). Centro de Apoyo al Desarrollo Local.
- Nirenberg, O., Brawerman, J. y Ruiz, V. (2005). *Evaluar para la transformación: Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Paidós.
- Sistema de Información, Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales-Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (1999). *Gestión integral de programas sociales orientada a resultados: Manual metodológico para la planificación y evaluación de programas sociales*. Fondo de Cultura Económica.
- Tamayo Sáez, M. (1997). El análisis de las políticas públicas. En R. Bañón y E. Carrillo (Comps), *La nueva administración pública*. Alianza Universidad.
- Universidad Católica de Córdoba (2014). *Ficha para la sistematización de buenas prácticas*. <https://blog.ucc.edu.ar/siv/files/2014/10/FICHAS-DE-SISTEMATIZACION-DE-BUENAS-PRACTICAS.pdf>

CUINAP | Argentina, Cuadernos del INAP

Año 4 - N.º 129 - 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: dinvesti@jefatura.gob.ar

ISSN 2683-9644

Editor responsable

Leandro Bottinelli

Coordinación editorial

Leticia Mirás

Edición y corrección

Eugenia Caragunis

Federico Sassi

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

Noviembre 2023



Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina