

Los cursos de capacitación INAP: una mirada desde la gestión del conocimiento organizacional*

Por Norberto Vázquez**

Resumen

El propósito de este trabajo es analizar los cursos de capacitación del INAP como espacio de construcción de información, datos y saberes a fin de sistematizarlos como insumos para la gestión del conocimiento organizacional. En esta primera etapa de la investigación, se lo hace a partir del análisis de un curso a modo de estudio de caso. La construcción de conocimiento organizacional es una producción colectiva, generada en ambientes socioculturales específicos, por lo que el espacio de formación analizado es contextualizado caracterizando al INAP en tanto organismo público y a los requisitos institucionales que deben cumplir sus cursos.

Palabras clave

Gestión del conocimiento – capacitación – investigación – gestión de políticas públicas.

Abstract

The purpose of this article is to analyze INAP's training courses as a space for the construction of information, data and knowledge, in order to systematize them as input for the management of organizational knowledge. In this first stage, the investigation is focused on a course as a case study. The construction of knowledge within organizations is a collective production, generated in specific socio-cultural environments, so the training space analyzed here is contextualized in the INAP as a public institution with specific requirements for its courses.

* Esta comunicación se desprende de las investigaciones que venimos desarrollando en el marco del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) de la República Argentina.

** Profesor e Investigador de la Universidad de Buenos Aires (UBA); Investigador del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP).

Key words

Knowledge management – training – research – public policy management.

Introducción

Esta comunicación refiere a una investigación que aborda el tema de la información que generan los cursos del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), con el fin de contribuir al fortalecimiento del organismo y de los servicios que este brinda. Para ello, se analiza uno de sus cursos a modo de estudio de caso. Tratándose de una instancia de investigación aplicada, vincula dos áreas del mencionado organismo: Capacitación e Investigación y Publicaciones.

A modo de punto de partida del estudio realizado, deben señalarse las siguientes consideraciones: a) las organizaciones estatales producen datos e información de manera constante, a la vez que generan y utilizan conocimiento y otros recursos para desarrollar sus actividades en vistas a alcanzar sus objetivos; b) entre sus recursos, se encuentran los humanos y, en especial, los conocimientos que estos poseen y producen, no siempre reconocidos y valorados como tales, c) estos conocimientos se manifiestan de múltiples maneras, pero, para ser utilizados, primero deben ser identificados, d) uno de los espacios en los que se ponen de manifiesto de manera explícita conocimientos es en las actividades que realizan los participantes en los cursos de capacitación.

De lo mencionado en el último punto, se desprende que los participantes de los cursos de capacitación son sujetos activos, portadores de experiencias y saberes. Como tales, no reciben pasivamente los productos que les brindan las capacitaciones, sino que hacen uso de estos y se transforman, a su vez, en productores, en el sentido en que lo plantea Michel de Certeau (1999). En este sentido, a lo largo del artículo, se podrá constatar la utilización de los *productos* que brinda el curso a sus participantes y los *productos* que generan éstos a partir de sus intervenciones.

En un sentido más amplio, la idea en que se sustenta este trabajo es que cada curso, a partir de su diseño e implementación, es un espacio de construcción

de datos, información y conocimientos que pueden ser rescatados y trabajados, constituyéndose en insumos utilizables por distintos organismos de la administración pública.

En términos teóricos, esta propuesta se inscribe en un tema más amplio y complejo que es el de la gestión del conocimiento organizacional, entendida como «el conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que en ella trabajan, encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos» (Bustelo Ruesta y Amarilla Iglesias: 2001: 1).

1. Las organizaciones en la sociedad del conocimiento

El conocimiento y su utilización en las organizaciones del sector privado y del sector público cobran particular interés desde hace varias décadas, debido al contexto en que se desenvuelven: «Las economías basadas en el conocimiento y el aprendizaje se centran en la capacidad de innovar y crear valor más rápido en base al conocimiento y a su rápida actualización en diversos ámbitos por medio del aprendizaje (lugar de trabajo, laboratorios, centros de investigación, aulas, etc.)» Peluffo y Catalán Contreras (2002: 8). Estos autores resaltan el conocimiento como factor estratégico para la resolución de problemas y la toma de decisiones, siendo condiciones necesarias para que esto sea así la disponibilidad de información y conocimientos clave en tiempo real y la capacidad organizacional de clasificar, analizar y relacionar datos e información.

De esta manera, la valoración y utilización de la información y del conocimiento organizacional remite a una serie de cambios y transformaciones en las organizaciones estatales respecto a la forma en que se hacen las cosas —pensar en términos de desarrollo de competencias laborales—, en que se combina el uso de la tecnología con los saberes individuales y organizacionales, nuevas formas de comunicar el conocimiento y de construirlo.

En el caso particular del INAP, como organismo estatal planifica y desarrolla sus actividades conforme a la triple competencia que le confiere su ley de creación:

capacitación de funcionarios públicos, investigación y documentación de temas referidos a la administración pública (Iribarren, 2002). En lo que refiere a capacitación, diseña, implementa y evalúa programas de formación, orientándolos al desarrollo de competencias, con la intención de que estos saberes sean transferidos a sus entornos laborales. Por lo tanto, a partir de su accionar cotidiano, se constituye en un espacio privilegiado para el estudio de los datos, la información y los conocimientos que surgen y circulan en cursos.

En línea con lo desarrollado, surgen una serie de preguntas de investigación.

- Además de contribuir a la formación de los agentes públicos, ¿qué información generan los cursos del INAP?
- ¿Qué aporta esa información?
- ¿Esos aportes pueden constituirse en conocimiento organizacional?

Un tema de estudio complejo, como lo es el conocimiento organizacional y su gestión, abordado en cursos que brinda un organismo como el INAP —heterogéneos en contenidos y en destinatarios— no puede ser estudiado en profundidad si no es a partir de uno o de unos pocos casos. Es por eso que, en esta etapa, la decisión fue analizar un curso como experiencia piloto: Gestión del Conocimiento, primera cohorte, Código INAP IN32329/19 ,que se llevó adelante del 27 de noviembre al 27 de diciembre de 2019.

Los objetivos que guiaron el estudio fueron los siguientes:

- Identificar la información y los distintos tipos de conocimientos que interactúan en los cursos del INAP.
- Analizar a la información y los conocimientos generados en términos de aportes al fortalecimiento de la administración pública.

El documento se organiza de la siguiente manera: en primer lugar, se caracteriza brevemente al INAP como organismo, la estructura de sus cursos y el curso que

constituye el estudio de caso. En segundo lugar, se presentan la información y los conocimientos que fueron identificados y sistematizados a partir del análisis del curso. En tercer lugar, se identifican y analizan las opiniones y percepciones de los participantes en la experiencia de capacitación, y, finalmente, se realiza un balance respecto a la información y los conocimientos identificados en el INAP y en el curso analizado.

2. El INAP como fuente de datos, información y conocimiento

Como ya fuera mencionado, por sus funciones, el INAP es un organismo clave en términos de funcionamiento del Estado, data de una larga historia que se remonta a sus antecedentes:

En 1951, se creó la Dirección Nacional de Racionalización con el objetivo de mejorar la eficiencia de la Administración Pública Nacional. En 1957, surge el Servicio de Asesoramiento y Estudios Técnicos en Administración Pública (SAETAP), que planteaba como objetivos institucionales el mejoramiento de la organización, de los métodos y de los recursos humanos de la administración. Posteriormente, en 1958, se creó el Instituto Superior de Administración Pública (ISAP), que sustituyó al SAETAP con la misión de capacitar a los agentes y brindar asistencia técnica a los organismos para mejorar su funcionamiento... En 1970, el ISAP se disolvió, debido a que los objetivos del Plan de Ordenamiento y Transformación del Gobierno de facto no justificaban la existencia de un organismo que duplicara las funciones que cumplían las universidades (Furlong, 2000: 2).

En 1973, fue creado el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), al que se le agregan tareas de investigación, siendo sus funciones: a) entender en la capacitación, actualización, especialización y formación de los recursos humanos requeridos por el sector público en función de las prioridades y modalidades del proceso de desarrollo, modernización y cambio social y económico de la Nación; y b) desarrollar investigaciones sobre la administración pública (Ley N.º 20 173, artículo 2).

Sirva esta breve reseña para señalar la importancia del conocimiento en un organismo dedicado a la capacitación, la investigación y la documentación de la administración pública: tres acciones básicas y necesarias para la gestión del conocimiento organizacional.

Como ya fuera señalado, las organizaciones estatales producen datos e información de manera constante, a la vez que generan y utilizan conocimiento. Siendo necesario tener en cuenta la existencia de distintos tipos de conocimiento en las organizaciones, Lara (2001) siguiendo a Nonaka y Takeuchi, los caracteriza de la siguiente manera:

- *Conocimiento explícito*: relativamente fácil de identificar por estar presente en distintos «productos de la organización», como ser documentos, bases de datos, manuales de procedimiento, normas, programas de cursos de capacitación, etc. Se trata de conocimientos formalizados, en general, disponibles o accesibles a sus miembros. Suele ser creado por miembros de la organización, pero es de la organización y permanece en ella.
- *Conocimiento tácito*: está en los integrantes de la organización, pero no se encuentra formalizado, por lo cual es difícil de identificar y de compartir. De él se reconocen dos dimensiones: a) una dimensión técnica que comprende habilidades y destrezas informales reconocidas como *know-how*, resultante del desempeño laboral prolongado y b) otra dimensión cognitiva, conformada por creencias, percepciones, ideales, valores, etc. arraigados en cada miembro de la organización.

En la investigación realizada, se identificaron, analizaron y utilizaron los dos tipos de conocimientos:

1. Conocimiento explícito: presente en los cursos Formación de Instructores y Gestión del Conocimiento. Aquí, el diseño de estas actividades de capacitación con sus fundamentaciones, objetivos, estrategias pedagógicas y bibliografía representan una variedad de conocimientos,

prioridades, valoraciones organizacionales que permitieron enmarcar el análisis de lo que sucede en el desarrollo del curso en estudio.

2. Conocimiento tácito: que se hizo explícito, en tanto que las intervenciones del docente y de los participantes del curso lo pusieron de manifiesto en sus actuaciones y en los productos generados al responder a las consignas en un proceso de elaboración de productos donde las habilidades, destrezas, saberes, creencias, percepciones y valores que *ponen en juego* tanto del docente y como de las/os cursantes.

Esto es así, porque los cursos de formación, cuando están diseñados con orientación al desarrollo de competencias laborales, *dan y piden* a quienes en ellos se inscriben: aportan una serie de insumos teóricos —conocimiento explícito— y presentan una variedad de consignas —estímulos— a partir de los cuales los participantes elaboran sus respuestas en las que se fusionan los aportes del curso con experiencias, saberes y valores personales que quedan plasmados por escrito, por lo que son recuperables, sistematizables, analizables y utilizables a nivel organizacional.

3. El diseño del curso como punto de partida en la construcción de conocimiento organizacional

La política de capacitación del INAP se materializa a través de programas que cumplen con requerimientos institucionales presentes en la «Guía para la elaboración de diseños de actividades de capacitación». Aquí, se ponen en práctica una multiplicidad de saberes:

El trabajo de diseñar supone tomar muchas decisiones de características variadas que ponen en juego los distintos saberes del instructor: el saber a enseñar, el saber cómo enseñarlo, el saber sobre los sujetos que participarán de la capacitación, el saber sobre el contexto y el saber sobre sí mismo. Generalmente, tomamos estas decisiones sin hacer demasiado explícitos nuestros saberes ni las teorías en las que los sustentamos (INAP, 2015).

Cada actividad de capacitación que se diseña debe contar una serie de componentes. En el curso en análisis, se resumen de la siguiente manera:

Cuadro 1. Síntesis componentes del curso Gestión del Conocimiento

Fundamentación	Contribuciones	Objetivos	Contenidos
<p>Modernización del Estado; gestión integral de RR.HH.; jerarquización y profesionalización del empleado; gestión del conocimiento para incrementar las capacidades organizacionales.</p>	<p>Participantes: que desarrollen una guía básica práctica de implementación de la gestión del conocimiento.</p> <p>Organización: que en las áreas en donde se aplique la mencionada guía se desarrolle un proceso de aprendizaje organizacional.</p>	<p>Comprender conceptos de la gestión del conocimiento.</p> <p>Desarrollar habilidades para reconocer el potencial de aprendizaje de su entorno organizacional.</p> <p>Esbozar una guía práctica para la implementación de la gestión del conocimiento en su unidad de revista.</p>	<p>Teoría de la creación del conocimiento.</p> <p>Conocimiento e información.</p> <p>Formas de conversión del conocimiento.</p> <p>El contenido del conocimiento y la espiral del conocimiento.</p> <p>El razonamiento defensivo</p> <p>Las oportunidades de aprendizaje.</p> <p>Factores facilitadores para la creación del contexto adecuado.</p>
<p>Estrategias metodológicas y recursos didácticos</p> <p>El foco de las actividades está puesto en facilitar a los participantes la activación de sus capacidades en su propio entorno laboral para transformarlo mediante una propuesta de guía de implementación de un sistema de gestión de conocimiento o analizar y reflexionar, expresado en un trabajo escrito, la viabilidad de implementar un sistema de tales características.</p>			

Fuente: Elaboración propia a partir de componentes del curso Gestión del Conocimiento

En síntesis, al recurrir a documentos del INAP que forman parte de la bibliografía del curso Formación de Instructores, pudieron identificarse los componentes clave de las instancias de formación de los agentes públicos. Estos sirvieron de guía para analizar la propuesta de formación del curso Gestión del Conocimiento y, a su vez, como marco para analizar los aportes los participantes.

4. El curso como espacio de circulación de información y construcción de conocimiento

En este apartado, se describen pasos del proceso seguido, y se sintetizan los resultados generados; a su vez, se van mencionando los consentimientos y colaboraciones recibidos para llevar adelante el trabajo realizado. Esto último adquiere relevancia en la medida en que la generación de conocimiento organizacional solo es posible como construcción colectiva.

Los cursos del INAP son diseñados, aprobados, implementados y evaluados con el fin de capacitar. Utilizarlos como objeto de estudio requiere el consentimiento y la colaboración de personas que cumplen funciones diversas en el área de Capacitación del INAP. Todos ellos brindaron colaboración, asesoramiento, sugerencias, información y, además, mostraron mucho entusiasmo en que se trabaje con los cursos en la búsqueda de identificar la información y conocimientos que generan. Sin la ayuda de ellos, no podría haberse realizado esta investigación.

Además de esta colaboración, fue necesaria otra: la de los participantes en el curso, ya que sus aportes fueron realizados en ese marco, fue necesario saber si estaban dispuestos a que fueran utilizados con otro fin, el de una investigación.

El área de Capacitación del INAP facilitó la matriz con datos de los agentes admitidos en el curso, lo que permitió a) obtener información de los cursantes y, b) contar con las direcciones de correo electrónico para solicitar autorización para utilizar en forma anónima los aportes realizados.

La cantidad de inscriptos fue de 44 agentes públicos, de los cuales 33 aprobaron el curso, de ellos 23 —el 70 %— autorizaron a utilizar sus aportes en la investigación, constituyendo un grupo heterogéneo en cuanto a disciplina profesional de procedencia —Ciencias Sociales, Relaciones Internacionales, Abogacía, Arquitectura, Económicas, Ingeniería— y con funciones que requieren tener personal a cargo —con y sin personal a cargo—¹. La pertenencia a diferentes disciplinas orientó

¹ Teniendo en cuenta la condición de anonimato de los cursantes, solo se tomaron en cuenta estas dos variables para identificar los aportes realizados.

la mirada hacia distintos puntos de vista sobre un mismo tema y, sucedió algo similar respecto a quienes cuentan o no con personal a cargo.

Entre los correos de respuesta que autorizan la utilización de los aportes, se produjo un interesante hallazgo de investigación: varios participantes del curso expresaron su agradecimiento a que se empezara a valorar y a utilizar sus producciones, así como también la predisposición a colaborar en lo que fuera necesario²:

Como Uds. conocen, no son muchas las oportunidades dentro de este ámbito de dejar sentadas las contribuciones realizadas, dado que el Estado termina siendo impersonal... Aprovecho la oportunidad para quedar a su disposición resaltando lo importante de este tipo de proyectos a los que me encantaría sumarme... Desde ya agradecería que, citado mi trabajo, o extractos de mis conclusiones o aporte me lo hagan saber (Lic. en Educación, con personal a cargo).

Estamos aquí frente a un tema que profundizar en futuras investigaciones: el agradecimiento por la valorización institucional de los aportes realizados y la disposición de participar/colaborar muestran una necesidad y una predisposición que tener en cuenta.

5. El foro: un espacio de participación pleno de información y conocimiento

En los cursos de modalidad virtual, los foros constituyen un espacio de participación privilegiado, donde el docente a cargo interactúa con los participantes y promueve su intervención. Quién está a cargo del curso tiene una variedad de funciones a lo largo del proceso: desarrolla estrategias iniciales para *romper el hielo*; promueve la participación, responde preguntas y orienta ante consultas. A partir de las consignas de trabajo, establece un nexo entre la teoría y la producción de los cursantes, pone en valor las intervenciones, realiza síntesis de lo producido y las presenta a modo de devoluciones.

² Por razones de espacio, en este artículo se reducirá la cantidad de testimonios que respaldan las afirmaciones y los hallazgos identificados, al resto de los testimonios se puede acceder en Vázquez (2020).

En términos analíticos, puede considerarse el foro en tres instancias: foro de presentación, de trabajo a partir de consignas y foro de consultas.

La primera consigna propicia la presentación de cada participante, allí se puede identificar información valiosa: lugar de trabajo y funciones desempeñadas; antigüedad laboral y expectativas sobre el curso. Esta última variable expresa lo que se espera del curso y otros tipos de intereses o necesidades personales. Más allá de la variedad de contenidos, al comparar los testimonios, se identifica como denominador común: a) la apertura y el deseo de incorporar nuevos conocimientos y b) la expectativa de que estos conocimientos sean aplicables al entorno laboral. Algunos testimonios ilustran muy bien estos dos aspectos:

... muy interesante el tema, ya que son herramienta indispensable para el desarrollo y progreso de toda persona, tanto en el ámbito laboral como personal (Lic. en Trabajo Social, sin personal a cargo).

Espero que este curso me provea de herramientas para consolidar el grupo y evolucionar en el conocimiento a nivel grupal (Contador/a, con personal a cargo).

En todos los casos, los testimonios expresan compromiso con el trabajo junto con la apreciación de la capacitación, como instancia útil para la mejora de la gestión.

La siguiente consigna del foro permite pasar del análisis de las expectativas sobre el curso a la aplicación de los materiales teóricos ofrecidos por la capacitación. En esta instancia, la propuesta del tutor es que los participantes realicen un diagnóstico: una lectura de su área de trabajo con «con los cristales de la gestión de conocimiento», para poder saber dónde están parados respecto al tema.

En cada intervención de los participantes, se identifican aspectos facilitadores y obstaculizadores percibidos en el ámbito laboral —en general, en todos los casos se manifiesta que *conviven* unos y otros—. No obstante, en la consigna, se encuentran implícitas al menos tres variables:

1. Posibilidad percibida de impulsar la gestión del conocimiento en el lugar de trabajo. Categorías: Sí; No; NS/NC.
2. Aspectos en el lugar de trabajo percibidos como facilitadores. Categorías: organización del trabajo que promueve la autonomía personal y el intercambio de propuestas para abordar los problemas; Intercambios habituales de información y conocimiento de manera informal; disposición favorable al cambio por parte de los integrantes del área; existencia de un ambiente de responsabilidad y confianza; liderazgos democráticos, con comunicación clara y permanente de objetivos, funciones y resultados, etc.
3. Aspectos en el lugar de trabajo percibidos como obstaculizadores: ausencia de una visión orientada al desarrollo del conocimiento desde el contexto organizacional; ausencia de dispositivos de registro de intercambios de información y de generación de conocimiento generados informalmente; cultura organizacional rígida, refractaria a la adaptación al contexto actual; división del trabajo y de las funciones sin espacios de conexión o comunicación; ausencia de reuniones grupales periódicas; apego individual y grupal a prácticas habituales, cambios de escenarios que generan rupturas, inclusive en un mismo período de gobierno, etc.

Esta consigna del foro, orientada a elaborar un diagnóstico del entorno laboral constituyó un espacio de producción valioso: aporta miradas diversas y aspectos que considerar si se busca generar una cultura de gestión del conocimiento en distintas áreas de la administración pública.

La siguiente consigna refiere a la elaboración del Trabajo Final Integrador, que consiste en la elaboración de un plan de gestión del conocimiento para la unidad de desempeño de cada participante. Se trata del diseño de una política pública en sus distintas instancias, ya que comprende a) la descripción del conocimiento que gestionar, b) conformación del equipo y sus roles, c) especificación de medios de información y su empleabilidad para el conocimiento, d) establecimiento de un objetivo y meta concreta en cuanto a los resultados esperados, e) del plan

definición de tres tareas que implementar, y f) definición de una estrategia de sustentabilidad. Como resultado de esta actividad individual, se elaboraron 33 propuestas situadas para gestionar el conocimiento organizacional en distintas jurisdicciones/organismos de la administración pública.

6. De las expectativas y su cumplimiento

El diseño de los cursos permite también comparar las expectativas de los participantes al inicio del curso con sus apreciaciones luego de haberlo finalizado. Las expectativas sobre el curso se orientaron fundamentalmente hacia a) el deseo de incorporar nuevos conocimientos, y b) la expectativa de que estos conocimientos sean aplicables al entorno laboral.

La Encuesta de Satisfacción que se completa de manera opcional y anónima al finalizar el curso es una importante fuente de información, ya que, en la parte final del cuestionario, pueden volcarse opiniones y sugerencias que permiten indagar qué sucedió en relación con esas expectativas y motivos.

En cuanto a las expectativas de adquirir nuevos conocimientos para aplicar en el trabajo cotidiano, las percepciones fueron positivas, así lo expresan algunos de los muchos testimonios:

Muy interesante la temática y su abordaje, sería importante que este curso se mantenga y se desarrollen otros tendientes a seguir profundizando en el tema. Gracias y saludos.

El curso me brindó herramientas creativas para mejorar la gestión en mi área de trabajo.

El curso me resultó fascinante, más allá de que es difícil aplicarlo en el área en la cual me desempeño, me ayudó a incorporar conocimientos (tal el objetivo del curso) que me resultan muy útiles como parte de los nuevos conceptos que rigen la vida en la actualidad. Gracias y ¡¡¡muy Felices Fiestas!!!

También hubo expresiones de satisfacción con el curso que manifiestan el desafío que implicó el curso —la adquisición de todo lo que es nuevo siempre representa un desafío, una dificultad, una innovación—:

Muy bueno el curso y el desafío del trabajo final.

El curso es altamente innovador en su diseño y desarrollo. Exige atención permanente. Se trata de una temática que será cada vez más relevante en instituciones como el INAP.

Y manifestaciones de lo que dejó el curso en sus participantes:

El curso me permitió cambiar la mirada y posicionarme desde otro lugar al momento de trabajar con colegas de otras áreas.

Estoy muy agradecida por haber participado del curso porque me pareció interesante, especialmente porque me dí cuenta de que es necesario crear ámbitos de reflexión.

Los conceptos fueron novedosos en su mayoría. Me interesa poder hacer cambios en mi lugar de trabajo y lograr mejorar los procesos creativos y productivos a través del flujo de la información.

La valoración positiva del curso también puede apreciarse en las sugerencias para que se aplique en la gestión:

... sería positivo que este tipo de cursos se extendieran a toda la administración pública, para que su contenido se aplique a aquella.

Sugiero la realización del curso a inicio del año y el intento de aplicación a mediados del año, con la tutoría que ayude a implementarlo aprendido. ¡Saludos!

También hubo referencia al papel del docente:

Quiero destacar la labor del Tutor, que siempre se mantuvo presente mediante sus *mails*.

Efectivamente, el docente intervino de manera activa en las distintas etapas del proceso: recordando los objetivos del curso ante las expectativas expresadas por los cursantes; haciendo balances provisorios y adelantando las características de las actividades siguientes; instando a la participación, alentando la generación de ideas, la producción y la creatividad, así como también recuperando y valorizando los aportes realizados a partir de las respuestas a las consignas.

7. Síntesis de la información y los conocimientos identificados

Teniendo en cuenta que un propósito del trabajo fue identificar datos, información y conocimientos que existen y se ponen en juego en el INAP y en sus cursos, a modo de balance, puede señalarse sintéticamente lo que deja el camino recorrido.

7.1 Respecto al INAP y a sus cursos

Los cursos del INAP como fuente de información mostraron ser sumamente útiles. En los materiales que desarrolla el área de Capacitación, se plasman conocimientos teóricos y prácticos y procedimentales, se muestran cuáles son las prioridades que se establecen al momento de capacitar con orientación a competencias laborales.

El procedimiento que seguir desde que los trabajadores se postulan para realizar un curso hasta que lo finalizan recorre una serie de pasos que generan información que se *almacena* en distintas áreas, esa información constituye insumos para construir datos cualitativos y cuantitativos en el marco de futuras investigaciones.

Los cursos *dan* a los participantes —teoría, casos, acompañamiento— y *piden* a partir de consignas, constituyéndose productos que amalgaman los aportes del curso y los saberes, experiencias, destrezas y habilidades de los participantes. A partir de su dinámica, se conforman espacios que generan datos e información; el organismo brinda conocimiento y recibe conocimiento.

Los foros constituyen un espacio de participación privilegiado, en ellos, circula conocimiento que, si bien no siempre es fácil de sistematizar, la riqueza de las intervenciones es una valiosa fuente de información.

7.2 Respeto al curso

En análisis permitió identificar características básicas de los cursantes: cantidad de inscriptos, de aprobados y de abandonos; así como también máximo nivel de instrucción alcanzado. Cuestiones no cuantificables como expectativas y necesidades, percepciones sobre lo que aportó el curso y la predisposición a colaborar en la investigación de parte de los participantes y su agradecimiento por la valoración institucional de sus aportes.

Todos los participantes en el curso identificaron aspectos facilitadores y obstaculizadores la implementación de políticas de gestión del conocimiento en su ámbito laboral. Las percepciones de los trabajadores constituye un aspecto que tener en cuenta al momento de diseñar políticas; en este sentido, las consignas de los cursos pueden ser pensadas como una especie de *sondeo* sobre viabilidad sin costo de elaboración.

Hay expectativas y necesidades que no pueden ser cubiertas por un curso de capacitación, pero sí pueden ser identificadas, analizadas y tenidas en cuenta.

Finalmente, la colaboración, el apoyo y el asesoramiento de los integrantes del área de Capacitación hizo posible este trabajo de investigación y muestra las posibilidades de seguir realizando trabajos en forma conjunta.

Reflexiones finales

Esta comunicación sintetiza los resultados iniciales de una investigación en curso que se inició con una idea general y una postura abierta: si las organizaciones estatales poseen y generan conocimiento de manera continua, ese conocimiento puede ser valorado, recuperado y sistematizado, para luego ser utilizado. En este sentido, el INAP, por sus funciones y características, demostró ser un organismo clave para llevar adelante este tipo de procesos.

Las instancias de capacitación como un espacio donde los datos, la información y el conocimiento se manifiestan y circulan de maneras más o menos explícitas constituyen una fuente valiosa de investigación aplicada, orientada a valorizar los recursos humanos existentes, condición necesaria en la sociedad del conocimiento. En general, cada instancia del proceso de formación de agentes públicos queda plasmada en documentos. Esto, junto con la colaboración y el apoyo de quienes se encuentran a cargo del área de Capacitación, posibilitó realizar la investigación.

Tampoco puede dejar de señalarse la importancia que deben tener para la administración pública los documentos que esta genera. Desde el punto de vista de la investigación y, concretamente de la gestión del conocimiento, son una fuente inagotable de insumos, como tal deben ser recuperados en forma sistemática y organizada, para ser puestos a disposición como material de estudio. Teniendo en cuenta que los documentos oficiales no lo dicen todo, pero son una fuente valiosa de información, ya que, como todo texto escrito, es un testimonio que conserva su contenido a lo largo del tiempo, no se puede dialogar directamente con él como si se tratara de un entrevistado, pero puede ser *interrogado* e interpretado como construcción social y política.

Referencias bibliográficas

Bustelo Ruesta, C. y Amarilla Iglesias, R. (2001). «Gestión del conocimiento y gestión de la información». En *Revista PH*, 34. Especial Monográfico: Museos, Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico (IAPH) [en línea].

- Disponible en <<http://www.iaph.es/revistaph/index.php/revistaph/article/view/1153>> [Consulta: 1 de junio de 2020]
- De Certeau, M. (1999). *La invención de lo cotidiano*, Tomo 1, Artes de hacer. México: Iberoamericana.
- Duverger, M. (1962). *Métodos de las ciencias sociales*. España: Ediciones Ariel.
- INAP (2019a). «Formación de instructores: herramientas para el diseño de actividades de capacitación (2019). Código INAP IN32171/19» [en línea]. Disponible en <https://sai.inap.gov.ar/download_pdf.dhtmlcontenido=diseño&formact_codigo=1&act_codigo=32171&tipoact_codigo=1> [Consulta: 29 de mayo de 2020]
- (2019b). «Gestión del Conocimiento, Código INAP IN32329/19» [en línea]. Disponible en <<https://capacitacion.inap.gov.ar/actividad/gestion-del-conocimiento/>> [Consulta: 8 de junio de 2020]
- (2015). «Herramientas para el diseño de actividades de capacitación. Cuaderno de actividades». Material didáctico del curso Formación de Instructores. Herramientas para el diseño de actividades de capacitación. Modalidad virtual, Dirección del Sistema Nacional de Capacitación, Buenos Aires, Argentina.
- (2012). «Guía para la elaboración de diseños de actividades de capacitación». Manual de Procedimientos de Instructivos de la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación, Instructivo para el Diseño de actividad, versión 4 del 15 de junio de 2012, Buenos Aires, Argentina.
- Furlong, J. (2000). «Evolución institucional del INAP de Argentina: antecedentes, desafíos y estrategia de desarrollo en la presente etapa». Ponencia presentada en el V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, del 24 al 27 de octubre, Santo Domingo, República Dominicana,
- Iribarren, E. (2002). «El Instituto Nacional de la Administración Pública de la República Argentina en el contexto de la crisis de gobernabilidad». Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, del 8 al 11 de octubre, Lisboa, Portugal.
- Lara, J. (2001). *El Estado argentino y la gestión de su conocimiento. Un modelo para la acción política*. Buenos Aires: Fundación Unión y Universidad Nacional de Tres de Febrero.
- Lemos, E. y Valentini, M. (2013). «Orientaciones para la elaboración de los componentes del diseño de capacitación. Documento de trabajo para los

participantes en los cursos de formación de instructores». Instituto Nacional de la Administración Pública. Dirección del Sistema Nacional de Capacitación [en línea]. Disponible en <<https://es.scribd.com/document/400182272/Guia-de-Diseno-de-Capacitacion>> [Consulta: 4 de junio de 2020].

Peluffo, M. y Catalán Contreras, E. (2002). «Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público». Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) [en línea]. Disponible en <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617_es.pdf?sequence=1> [Consulta: 4 de junio de 2020].

Vázquez, N. (2020). «Capacitación e investigación en el INAP como espacios para fortalecer la capacidad organizacional a partir de la gestión del conocimiento». En *Cuadernos del INAP*, (1), 12.

Leyes y decretos

República Argentina (1973). Ley N.º 20 173, Creación del Instituto Nacional de la Administración Pública. Publicada el 22 de febrero.

Cómo citar este artículo

Vázquez, N. (2020). «Los cursos de capacitación INAP: una mirada desde la gestión del conocimiento organizacional». En *Estado abierto. Revista sobre el Estado, la administración y las políticas públicas*, 4, (2), pp. 173-191.