

El Instituto Nacional de la Administración Pública
50 años de historia / Volumen I. 1973-1999

Capacitación en el INAP Argentina: perfiles y programas (1973-1999)

Capacitación en el INAP

Argentina: perfiles y programas (1973-1999)

Como se abordó en el Capítulo 3, durante la dictadura cívico-militar se valoró particularmente la figura del docente capacitador de funcionarios públicos, lo que resultó en que su perfil fuera cuidadosamente definido en relación con una serie de atributos y premisas ideales. En este contexto, no se consideraba suficiente acreditar una determinada formación, sino que se presentaba como un factor fundamental la «estatura humana del especialista», vinculada con los valores morales y espirituales asociados a la cultura nacional del modelo de país que se estaba impulsando. De modo que, si bien resultaba relevante acreditar la idoneidad del docente para capacitar funcionarios públicos, era central que eso estuviera acompañado por una determinada configuración personal y ética similar a la que se pretendía impulsar en los destinatarios.

El éxito de nuestra misión depende en gran medida de conjugar un tipo específico de docente con aquellos valores esenciales que constituyen el norte permanente de la empresa que hemos asumido. Si no lo olvidamos, el logro del objetivo está garantizado (Álvarez Acuña, 1978).

Desde esta perspectiva, el educar se presentaba como un acto de acompañamiento y guía, por lo que el docente no era un simple docente. Por consiguiente, se consideraba indispensable que estos tuvieran la capacidad de orientar e impulsar a los funcionarios, conducirlos en el camino del máximo desarrollo de sus

habilidades, ayudándolos a desprenderse de las inhibiciones y prejuicios que tuvieran sobre su propia capacidad. Por lo que tampoco se trataba de ser un guía, sino también un amigo, alguien que se presentara receptivo, entusiasta y cálido frente a los funcionarios en proceso de capacitación. Esto con el objetivo de crear un vínculo cercano que favoreciera el interés de los adultos por integrarse en el proceso de capacitación y superar las expectativas del docente con quien, en un caso ideal, habrían desarrollado una relación personal atravesada por el afecto y la admiración.

Para esto, no sólo se consideraba que el docente debía creer y confiar en las capacidades de sus estudiantes, sino que también debía contar con un grado de imaginación y creatividad que le permitiera incorporar recursos didácticos novedosos, que se presentaban como otro factor para impulsar el interés de los funcionarios por atravesar exitosamente el proceso de capacitación.

Estas cuestiones como la calidez, integridad, imaginación, creatividad, y la confianza por el grupo de trabajo se presentaban como cuestiones ideales del perfil docente, además, por el impacto que tendrían en la imagen de los funcionarios sobre ellos mismos. El lugar de los docentes como guías en el proceso de cambio luego sería tomado por los estudiantes cuando regresaran a sus organismos y tuvieran que transformarse en los guías para sus colegas. Así, la necesidad de crear un vínculo cercano y de admiración con una figura asimétrica como la de un docente en un contexto de capacitación estaba fuertemente vinculada con el perfil del funcionario superior a impulsar: uno cálido, con un esquema de valores éticos y morales alineados con el proyecto de país impulsado, receptivo a las necesidades de sus compañeros, abierto a buscar formas creativas de resolver los problemas que surgieran. Cuestión que resulta más evidente en otra de las características ideales del docente del INAP: su capacidad para adecuar las tecnologías a las modalidades específicas de nuestra Administración Pública, considerando la idiosincrasia argentina (Álvarez Acuña, 1978).

Teniendo todas estas cuestiones, resulta interesante observar el diseño curricular del Curso Superior de Administración Pública (CSAP).

Cuadro 1. Diseño curricular del CSAP

Ciclo General	Área Jurídica	Área Económica	Área Organización y Sistemas	Área Recursos Humanos	Área Dirección	
	Derecho Administrativo	Elementos de Economía	Sistemas de Información	Administración de Personal	Planeamiento y Programación	Seminarario de Integración Final
	Procedimiento Administrativo	Finanzas Públicas				
	Régimen Jurídico de la Función Pública	Presupuesto Público	Organización y Métodos	Conducción de Personal	Control de Gestión	
		Contabilidad Pública			Toma de Decisiones	
Actividades de Extensión	Conferencias y paneles, viajes y visitas de estudio					
Ciclo Especializado*	Derecho Disciplinario de la Función Pública	Presupuesto Base Cero	Informática para Administradores	El Proceso de Comunicación en las Organizaciones Públicas	Administración de Proyectos	
		Temas de Contabilidad Pública				

*Tres seminarios de Tecnologías Administrativas a elegir entre la oferta disponible

Fuente: elaboración propia sobre la base de INAP (1983)

Durante el alfonsinismo, como mencionamos anteriormente, el foco fue puesto sobre el perfil del funcionario a capacitar, el que se definió en relación con el respeto que los agentes podían tener sobre las demandas sociales, por lo que resultaba fundamental que tomaran consciencia de la relevancia de su función profesional sobre el destino de la sociedad. Esta comprensión del rol social de los funcionarios públicos como mediadores entre el Estado y la ciudadanía se presentó como un factor central en la definición del perfil del funcionario que se impulsó desde el INAP. Se pensaba en crear agentes públicos que fueran sensibles a las demandas sociales, participativos tanto con sus colegas como con la ciudadanía usuaria de la Administración Pública en su conjunto, que pudieran tomar la iniciativa para resolver los problemas que se presentaran, siempre siendo respetuosos. Todo ello con el objetivo de volver a posicionar a la función pública como un lugar de prestigio frente a la sociedad (INAP, 1984).

Así, el foco de la capacitación durante el alfonsinismo estaba puesto sobre el reconocimiento de que cualquier proceso de reforma y actualización de la Administración Pública debía ser encarado como un esfuerzo orientado al perfeccionamiento de la gestión, «no como sinónimo de reducción del personal» (INAP, 1984, p. 4). De todas maneras, esto no significaba que no se le asignara un lugar importante a la gestión de los recursos humanos, sino que se pensaba en su perfeccionamiento de una manera, hasta entonces, novedosa: integrando los sistemas de gestión de personal en una misma carrera administrativa que considerara a la capacitación como su mecanismo principal de selección y promoción.

De esta forma, el funcionario público debía capacitarse para tener cierto grado de conocimiento tanto sobre el régimen político e institucional nacional como sobre la Administración Pública Nacional, identificando sus principales reparticiones, organismos descentralizados y empresas, así como las misiones y funciones presumibles de cada una de ellas.

En relación con ello, se pretendía incentivar una valoración de la función pública como un factor determinante para el desarrollo organizacional de la Administración y la optimización de sus capacidades. Por este motivo, se consideró que las actividades formativas debían estar orientadas a crear un

conocimiento básico de las problemáticas políticas tanto internas como externas de la Argentina y todos los factores que ello implica: objetivos nacionales; valores y líneas históricas predominantes; problemas estructurales, de carácter local, regional y global, así como sus principales alternativas de solución. Cuestiones que serían acompañadas por la necesidad de crear una consciencia sobre la importancia que tienen la eficacia y la eficiencia para la gestión pública, especialmente en los países que se encuentran en desarrollo y que deben enfrentar problemas estructurales como los de la Argentina.

Sobre este perfil ideal del funcionario público alfonsinista, se estructuró la creación del Programa de Formación de Administradores Gubernamentales (PROFAG), cuyo diseño curricular en cada una de sus cohortes se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro 2. Diseño curricular del PROFAG (1985-1995)

I PROFAG (1985-1987) Coordinador: Enrique Groisman	Curso preparatorio 1.º semestre de 1985 (2 de mayo al 2 de agosto)	2.º semestre de 1985 (agosto a diciembre)	1.º semestre de 1986 (febrero a junio)	2.º semestre de 1986 (julio a diciembre)	Pasantías (inicio en febrero de 1987)
	<p>Área: Problemas Tecnológicos de la Argentina Actual</p> <p>Coordinador: Ing. Oscar Wortman</p>	<p>Área: Lógica y Matemática</p> <p>Coordinador: Dr. Gregorio Klimovsky</p> <p>Módulos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Epistemología y Lógica • Conceptos de Matemática • Métodos de Estudio e Investigación 	<p>Área: Gestión</p> <p>Coordinador: Ing. Alberto Pertini</p> <p>Módulos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión • Matemática Aplicada • Estadística 	<p>Área: Gestión</p> <p>Coordinador: Ing. Alberto Pertini</p> <p>Módulos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Casos de Gestión • Costos • Seminario de Diagnóstico Organizacional • Estadística Aplicada • Seminario «El comportamiento humano en la gestión» • Control de Gestión • Evaluación de proyectos • Planeamiento (2.º y 3.º semestres) 	

I PROFAG (1985-1987) Coordinador: Enrique Groisman	Curso preparatorio 1.º semestre de 1985 (2 de mayo al 2 de agosto)	2.º semestre de 1985 (agosto a diciembre)	1.º semestre de 1986 (febrero a junio)	2.º semestre de 1986 (julio a diciembre)
	Área: Economía Coordinador: Lic. Eduardo Jacobs	Área: Sociología y Política Coordinador: Dr. Eduardo Passalacqua Módulo: Historia Social Latinoamericana y Argentina	Área: Economía Coordinador: Lic. Eduardo Jacobs Módulo: Economía I	Área: Economía Coordinador: Lic. Eduardo Jacobs Módulos <ul style="list-style-type: none"> • Economía Abierta • Economía del Sector Público • Economía Internacional
	Área: Derecho Coordinador: Dr. Agustín Gordillo	Área: Economía Coordinador: Lic. Eduardo Jacobs Módulo: Análisis Económico	Área: Sociopolítica Coordinador: Dr. Eduardo Passalacqua Módulos <ul style="list-style-type: none"> • Historia Política de la Argentina Actual (1930-1985) • Seminario de Política y Administración • Seminario de Federalismo 	Área: Sociopolítica (no figura coordinador) Módulos <ul style="list-style-type: none"> • Geografía de los Problemas Argentinos • Sociología Aplicada

I PROFAG (1985-1987) Coordinador: Enrique Groisman	Curso preparatorio 1.º semestre de 1985 (2 de mayo al 2 de agosto)	2.º semestre de 1985 (agosto a diciembre)	1.º semestre de 1986 (febrero a junio)	2.º semestre de 1986 (julio a diciembre)
	Área: Tecnologías de Gestión Coordinadora: Ing. Graciela Perrotto	Área: Derecho Coordinador: Dr. Agustín Gordillo Módulo: Derecho Constitucional		Área: Derecho Coordinador: Dr. Juan O. Gauna Módulos <ul style="list-style-type: none"> • Ejecución del Presupuesto • Servicios Públicos • Derecho Administrativo-económico • Régimen Jurídico de la Hacienda Pública
	Área: Metodología del Pensamiento Coordinador: Dr. Gregorio Klimovsky	Área: Comunicación Oral y Escrita Coordinadora: Prof. Graciela Guariglia Módulo: Comunicación Oral y Escrita		Área: Informática Coordinador: Texas Instruments Argentina Módulo: Informática
				Área: Idioma Coordinadora: Alicia Balsells Módulos <ul style="list-style-type: none"> • Inglés • Francés

<p>II PROFAG (1986-1987) Coordinadora: Liliana de Riz</p>	<p>Curso preparatorio del 1.º semestre de 1986</p>	<p>1.º semestre Curso de formación 2.º semestre de 1986 (4 de julio al 30 de diciembre)</p>	<p>1.º y 2.º semestres de 1987 Asignaturas</p>	<p>Materias aplicadas</p>	<p>Pasantías</p>	
	<p>Área: Metodología del Pensamiento Coordinador: Dr. Gregorio Klimovsky</p>	<p>Área: Lógica y Matemática Coordinador: Dr. Gregorio Klimovsky Módulos • Matemática Aplicada • Epistemología y Lógica • Metodología del Estudio e Investigación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Primer Trimestre de Práctica en el PDI y el SIS (Dirección: Jorge Hintze) • Análisis de Estructuras Organizacionales (16 de marzo al 19 de junio) • Sistema de Información Normativa (16 de marzo al 29 de junio) 	<p>Introducción a la Informática para Administradores Gubernamentales (Lic. D'Alessio. 6 clases de 2,5 horas cátedra c/u)</p>		
	<p>Área: Derecho Coordinadora: Dra. María Isabel Azaretto</p>	<p>Área: Derecho Coordinador: Dr. Juan O. Gauna Módulos • Derecho Constitucional • Derecho Administrativo</p>	<p>Tecnologías de Gestión (perfil gerencial)</p>	<p>Elementos Básicos de Estadística (Lic. Alberto Minujin) 17 clases</p>		
	<p>Área: Historia Social Coordinador: Dr. Eduardo Pasalacqua</p>	<p>Área: Gestión Coordinador: Ing. Alberto Pertini Módulos • Gestión • Introducción a la Administración</p>	<p>Contabilidad Pública (Alfredo Le Pera) 6 de julio al 14 de agosto o 6 de septiembre: 18 a 24 clases (a confirmar) de 60 a 80 horas cátedra</p>	<p>Fuentes de Información Estadística (Lic. Alberto Minujin) 8 de junio al 30 de julio: 22 clases</p>		

II PROFAG (1986-1987) Coordinadora: Liliana de Riz	Curso preparatorio del 1.º semestre de 1986	1.º semestre Curso de formación 2.º semestre de 1986 (4 de julio al 30 de diciembre)	1.º y 2.º semestres de 1987 Asignaturas	Materias aplicadas
<p>Área: Comunicación Oral y Escrita Coordinadora: Prof. Graciela Guariglia</p>	<p>Área: Sociopolítica Módulos • Ética: Democracia y conducta (Klimovsky) • Problemas Tecnológicos de la Argentina Actual (Dr. Antonio Godoy)</p>	<p>Contabilidad Básica (Santiago Lazatti) 25 de agosto al 29 de septiembre: 8 clases de 2,5 horas cátedra c/u</p>	<p>Formulación Normativa (Octavio Gauna) 2 de septiembre al 16 de noviembre: 3 clases semanales de 2,5 horas cátedra c/u</p>	
<p>Área: Geografía de los Problemas Argentinos Coordinador: Agustín Cafferata</p>	<p>Área: Administración Pública Módulo: Evolución del Estado y la Administración (Dr. Eduardo Pasalacqua)</p>	<p>Planeamiento (Enrique Herrscher) 17 horas cátedra</p>	<p>Seminario de Racionalización de los Procedimientos de Producción de Normas en el Estado, Régimen del Decreto 1593/1986 (Dr. Marcelo Halperin) 15 horas cátedra Alcance de la reforma introducida por el decreto</p>	
	<p>Área: Economía Coordinador: Lic. Eduardo Jacobs Módulos • Economía I (Remes) • Seminario Economía y Coyuntura (Jacobs)</p>	<p>Construcción de Presupuesto (Julio C. Tiberio) 31 de agosto al 19 de octubre: 15 clases de 1,5 y 2 horas cátedra c/u</p>		

II PROFAG (1986-1987) Coordinadora: Liliana de Riz	Curso preparatorio del 1.º semestre de 1986	1.º semestre Curso de formación 2.º semestre de 1986 (4 de julio al 30 de diciembre)	1.º y 2.º semestres de 1987 Asignaturas	Materias aplicadas
			Control de Gestión (Héctor C. Rodríguez) 25 horas cátedra	
			Seminario Especializado de Análisis de Políticas (Roberto Martínez Nogueira)	
			Seminario Especializado de Comercialización de Servicios (Jorge Stern)	
			Seminario de Integración Gerencial (Santiago Lazatti) 1 de junio al 19 de junio: 8 clases de 2,5 horas cátedra c/u	
			Control de Presupuesto (Marcos Makón) 4 de noviembre al 9 de diciembre	
			Administración de Recursos Humanos (Luis Karpf)	
			Teoría y Comportamiento Organizacional (Luis Karpf)	
			Evaluación de Proyectos	

II PROFAG (1986-1987) Coordinadora: Liliana de Riz	Curso preparatorio del 1.º semestre de 1986	1.º semestre Curso de formación 2.º semestre de 1986 (4 de julio al 30 de diciembre)	1.º y 2.º semestres de 1987 Asignaturas	Materias aplicadas
			Economía y Análisis Político (perfil analítico/ asesoramiento)	
			Economía del Sector Público (Jorge Macón)	
			Economía II (Eduardo Jacobs) 4 de agosto al 1 de octubre: 17 clases, 42,5 horas cátedra	
			Seminario de Arquitectura Institucional y Modalidades de competencia partidaria (Liliana de Riz) 25 de junio al 30 de julio: 2 horas cátedra por clase, frecuencia semanal	

II PROFAG (1986-1987) Coordinadora: Liliana de Riz	Curso preparatorio del 1.º semestre de 1986	1.º semestre Curso de formación 2.º semestre de 1986 (4 de julio al 30 de diciembre)	1.º y 2.º semestres de 1987 Asignaturas	Materias aplicadas
			Seminario Coyuntura Económica (Eduardo Jacobs) 12 de agosto al 23 de septiembre: 4 clases de 2,5 horas cátedra c/u Sobre el Plan Austral	
			Seminario «Actores sociales y políticos, industrialización y proceso político» (Carlos Acuña) 7 clases de 2,5 horas cátedra c/u	

III PROFAG (1988-1989) Coordinadora: AG Prof. Graciela Lemoine	Agosto a diciembre de 1988	Enero a abril de 1989	Mayo a septiembre 1989	Noviembre de 1989 a enero de 1990	Pasantías	
Relaciones entre Estado y Sociedad	Economía: • Microeconomía • Macroeconomía	Materias generales • Sociología de la Organización • Ciencias Políticas • Finanzas Públicas • Idioma • Derecho Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Idioma • Derecho Administrativo • Teoría y Organización del Estado 	Materias generales • Idioma • Derecho Administrativo • Teoría y Organización del Estado		
Matemática			Psicosociología de las Organizaciones	Materias generales gerenciales		
Estadística		Materias generales de gerencia	Toma de Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Psicosociología de las Organizaciones 		
Informática		<ul style="list-style-type: none"> • Políticas Públicas • Control de Gestión • Evaluación de Proyectos Públicos 	Sistemas de Información	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas y políticas de la Gerencia de Personal 		
Idioma			Estrategias de Cambio Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación con los Usuarios 		
Derecho Administrativo			<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia. Sindicatos y Negociaciones Colectivas entre el Gobierno y las Relaciones con el Sector Privado 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Finanzas Públicas • Sistemas de Información 		
Contabilidad Pública		Materias específicas de gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y Motivación 	<ul style="list-style-type: none"> • Materias específicas de gerencia 		
Teoría y Desarrollo de las Organizaciones		<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico Organizacional • Teoría General de Sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidad y Resolución de Conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidad y Resolución de Conflictos 		

III PROFAG (1988-1989)	Agosto a diciembre de 1988	Enero a abril de 1989	Mayo a septiembre 1989	Noviembre de 1989 a enero de 1990
Coordinadora: AG Prof. Graciela Lemoine	Gerencia Estratégica	Seminarios/talleres <ul style="list-style-type: none"> • Actores Sociales • Casos de Organizaciones Comparadas • Fuente de Información Estadística • Política Económica en la Argentina • Ética y Legitimidad • Tecnologías de Gestión Administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuente de Información Estadística • Política Económica en la Argentina • Tecnologías de Gestión Administrativa 	Seminarios/talleres <ul style="list-style-type: none"> • Actores Sociales • Fuente de Información Estadística • Política Económica en la Argentina • Leyes de Ministerios
	Planeamiento			
	Actores Sociales			
	Política Económica en la Argentina			
	Técnicas para la Redacción de Informes de Gabinete			
	Febrero a marzo de 1990	Abril a junio de 1990		
	Materias generales <ul style="list-style-type: none"> • Derecho Administrativo 	Materias generales <ul style="list-style-type: none"> • Derecho Administrativo 		
	Materias generales de gerencia <ul style="list-style-type: none"> • Problemas y Política de la Gerencia de Personal 	Materias generales de gerencia <ul style="list-style-type: none"> • Problemas y Políticas de la Gerencia de Personal 		
	Materias específicas de gerencia <ul style="list-style-type: none"> • Productividad y Eficiencia • Métodos y Técnicas de Investigación Aplicado a las Organizaciones 	Materias específicas de gerencia <ul style="list-style-type: none"> • Innovación y Creatividad • Productividad y Eficiencia • Métodos y Técnicas de Investigación Aplicado a las Organizaciones Públicas 		

	Febrero a marzo de 1990	Abril a junio de 1990		
	Seminarios/talleres <ul style="list-style-type: none"> • Casos de Cambio Organizacional • Política Económica en la Argentina 	Seminarios/talleres <ul style="list-style-type: none"> • Actores Sociales • Política Económica en la Argentina 		
IV PROFAG (1993-1995) Coordinadora: AG Prof. Noemí Pulido	Área: Rol del Estado en los Nuevos Escenarios Internacionales (48 h)	Área: Estado y Sociedad: nuevos desafíos (260 h)	Área: Manejo de Herramientas Informáticas (60 h)	Área: Marcos Jurídicos y Normativos: un Desafío de Claridad, Eficacia y Transparencia (164 h)
	El Estado-Nación en un Contexto de Globalización (Dr. Enrique Zuleta Puceiro. 24 h) Globalización, Transnacionalización de la Economía e Integración Económica (Dr. Marcelo Halperin y Lic. Bernardo Kosakoff. 24 h)	Instituciones y Procesos Políticos (Lic. Mateo Goretti y Dra. Delia Ferreira Rubio. 96 h) Los Desafíos de la Reforma Administrativa (Lic. Alberto Bonifacio y docentes invitados: Alejandro Rodríguez, Carmen Sycz, Andrea López y José Casanova. 96 h)	Introducción al Manejo de la PC (Equipo de docentes del INAP. 15 h) Procesador de Texto. Nivel básico (Equipo de docentes del INAP. 15 h)	Aplicar Principios, Instrumentos y Procedimientos del Derecho Administrativo (Dr. Jorge Maiorano, Dra. Daisy Baró, Dr. Juan C. Cantero y docentes invitados. 96 h) Resolver y Evitar Conflictos Interjurisdiccionales (Dr. Jorge Maiorano, Dra. Daisy Baró y Dr. Juan C. Cantero y docentes invitados. 24 h)

<p>IV PROFAG (1993-1995) Coordinadora: AG Prof. Noemí Pulido</p>	<p>Área: Rol del Estado en los Nuevos Escenarios Internacionales (48 h)</p>	<p>Área: Estado y Sociedad: nuevos desafíos (260 h)</p>	<p>Área: Manejo de Herramientas Informáticas (60 h)</p>	<p>Área: Marcos Jurídicos y Normativos: un Desafío de Claridad, Eficacia y Transparencia (164 h)</p>
		<p>Relaciones Funcionales entre Poderes del Estado Nacional (Lic. Beatriz Grosso, Dr. Héctor Pérez Bourbon, Dr. Fermín Ubertone y docentes invitados. 36 h)</p> <p>Los Desafíos de la Reforma Político-institucional (Dr. Juan Carlos Maqueda y AG Prof. Graciela Lemoine. 24 h)</p> <p>Nuevos Estilos de Gestión de los Gobiernos (Lic. Luis Stuhlman y AG Ing. Guillermo Alabés. 8 h)</p>	<p>Planilla de Cálculo. Nivel básico (Equipo de docentes del INAP. 15 h)</p> <p>Base de Datos. Nivel básico (Equipo de docentes del INAP. 15 h)</p>	<p>Análisis y Evaluación de los Sistemas de Contralor para el Nuevo Estado (Dr. Jorge Maiorano, Dra. Daisy Baró, Dr. Juan C. Cantero y docentes invitados. 24 h)</p> <p>Taller de Técnica Normativa (AG Dra. Graciela Ferro y AG Lic. María Rosa Stábile. 20 h)</p>

IV PROFAG (1993-1995) Coordinadora: AG Prof. Noemí Pulido	Área: El Administrador Gubernamental y las Políticas Públicas (374 h)	Área: El Administrador Gubernamental y el Management (106 h)	Área: El Administrador Gubernamental y el Cambio en las Organizaciones Públicas (124 h)	Área: El Administrador Gubernamental y los Proyectos Públicos (149 h)
<p>Introducción al Análisis de las Políticas Públicas (Lic. Carlos Fara y Lic. Víctor Sciannamea. 24 h)</p> <p>Introducción a la Economía (Dr. José María Fanelli. 24 h)</p> <p>Economía del Sector Público (Dr. Oscar Cetrángolo. 24 h)</p> <p>Política Económica (Dr. Pedro Andrieu. 25 h)</p>	<p>Introducción al Management (Dr. Jaime Maristany. 8 h)</p> <p>Nuevas Estrategias Gerenciales y Organizativas (Dr. Pedro Gorondi. 40 h)</p> <p>Técnicas y Herramientas de Administración de Personal (Lic. Eduardo Garriga. 24 h)</p>	<p>Visión Sistémica de las Organizaciones Públicas (Lic. Luis Stuhlman y Lic. Víctor Sciannamea. 48 h)</p> <p>Sistemas de Información y Control de Gestión (AG Lic. Luis Vázquez y docentes invitados. 20 h)</p>	<p>Taller de Diseño de Proyectos (AG Prof. Noemí Pulido y AG Ing. Valentín Díaz. 52 h)</p>	
<p>Política Social (Lic. Juan Manuel Villarreal. Docente invitado: Dr. Guillermo Williams. 28 h)</p> <p>Política Educativa (Lic. Inés Aguerrondo y Lic. Daniel Filmus. 27 h)</p> <p>Política de Integración Económica. «El Mercosur» (Dr. Marcelo Halperin. 92 h)</p>	<p>Comunicación Institucional (Prof. Iris Morera de Justo. 25 h)</p> <p>Técnicas de Presentación de Informes (Lic. Carlos Asti Vera. 9 h)</p>	<p>Diagnóstico Organizacional (AG Arq. Cristina Bozzo, AG Dr. Daniel Campione, AG Dra. Ana María Carnovale, AG Arq. Norberto Mondani, AG Sr. Carlos Sola. Invitada: AG Cdra. Mónica Iturburu. 24 h)</p> <p>Seminario de Integración Profesional (vinculación cursantes con experiencias de AG en diversas áreas de la gestión. 32 h)</p>	<p>Taller de Evaluación Económica y Gestión de Proyectos de Inversión Pública (Dr. Ángel Ginestar y docentes invitados. 97 h)</p>	
<p>Política Exterior (Dr. Roberto Russell. 18 h)</p>				

<p>IV PROFAG (1993-1995) Coordinadora: AG Prof. Noemí Pulido</p>	<p>Área: El Administrador Gubernamental y las Políticas Públicas (374 h)</p>	<p>Área: El Administrador Gubernamental y el Management (106 h)</p>	<p>Área: El Administrador Gubernamental y el Cambio en las Organizaciones Públicas (124 h)</p>	<p>Área: El Administrador Gubernamental y los Proyectos Públicos (149 h)</p>
	<p>Política Ambiental (Lic. Alberto Morán. Docente invitado: Ing. Agr. Néstor Bárbaro. 23 h)</p> <p>Política de Ciencia y Técnica (coordinadoras: AG Lic. Ana Vívori, AG Arq. Irene Muñoz. Docentes: Mario Albornoz, Roberto Bisang, Juan Dellacha, Ricardo Ferraro y Conrado González. Invitados: AG Ing. Valentín Díaz y AG Ing. Agr. Emilio Velazco. 29 h)</p> <p>Política de Regulación de Obras y Servicios Públicos (AG Ing. Carlos Ríos y AG Lic. Mariano Fernández Landoni. Invitada: AG Ing. Noemí Muchnik. 31 h)</p> <p>Taller de Evaluación de Impacto Territorial y Ambiental de las Políticas (Arq. Andrés Borthagaray y docentes invitados. 29 h)</p>			

IV PROFAG (1993-1995) Coordinadora: AG Prof. Noemí Pulido	Área: El Administrador Gubernamental y la Gestión de Recursos Públicos (107 h)	Área: El Administrador Gubernamental y la Ética en la Función Pública (40 h)	Área: Metodologías del Trabajo Intelectual (171 h)	Pasantía Coordinador: Lic. Hugo Calós. Tutores internos: AG Ing. Valentín Díaz, Lic. Dolores March, Dr. Norberto Pereyra y Lic. Alicia Saab
	La Gestión de Recursos Organizacionales: Estructuras (Arq. Carmen Porqueres de Sycz. 25 h)	Filosofía de la Decisión Crítica (Daniel Malcolm y Lic. Ricardo Moscato. 24 h)	Taller de Autoaprendizaje (AG Graciela Falivene. Colaboradora: AG Lic. Alicia Saab. 75 h) Metodología de la Investigación (Dra. Alicia Giraldo. 96 h)	Conociendo y Operando en las Organizaciones Públicas (600 h)
	Administración Financiera y Control del Sector Público (Dr. Alfredo Le Pera y docentes invitados de la gestión. 39 h)	Ética, Corrupción y Función Pública (Dr. Roberto De Michele. 16 h)		Taller de Seguimiento de las Pasantías (120 h)
	Taller de Programación Presupuestaria y Planificación de Inversiones Públicas (Dr. Ángel Ginestar. 25 h)			
	Administración de Recursos Humanos en Organizaciones Públicas (AG Mercedes Iacoviello y docentes invitados [4 AG]. 18 h)			

Fuente: elaboración propia con base en INAP (1987, 1988b) y Dirección Nacional de Formación Superior (1995)

Por su parte, como se mencionó en el Capítulo 3, durante la década de 1990 no se desarrollaron documentos vinculados con la definición de los perfiles de los docentes ni de los funcionarios implicados en los procesos de formación ofrecidos por el INAP. De todas formas, para completar este Material complementario, resulta de particular interés presentar el diseño curricular del Programa de Formación Permanente en Alta Gerencia Pública, ya que, al igual que CSAP para la dictadura cívico-militar y el PROFAG para el alfonsinismo, es el programa de formación que se presentó como el mayor exponente de la perspectiva de gestión que se impulsó durante este período.

La primera edición, de 1992, planteaba el desarrollo un ciclo básico de 120 horas organizado en los siguientes módulos: 1) La Reforma del Estado; 2) Introducción a la Gerencia de las Políticas Públicas; 3) Elementos de Teoría y Psicosociología de las Organizaciones Públicas; 4) Macrodimensiones Analíticas del Contexto de la Gestión Pública en la República Argentina; 5) Resolución de Problemas y Toma de Decisiones; 6) Escenario Económico y Político Internacional e Inserción de la República Argentina en el Mundo; 7) Marco Jurídico-institucional del Sistema Republicano en la República Argentina; 8) Instrumentos Normativos de la Administración Pública Nacional; 9) Gestión de Recursos Humanos; 10) Estilos y Herramientas Gerenciales; 11) Finanzas y Contabilidad Pública; 12) Diseño y Evaluación de Programas y Proyectos Públicos; 13) Planeamiento y Organización Estratégica; 14) Ética del Gerenciamiento Público Moderno; 15) Seminario de Aplicación y Proyección en Gerencia Pública (Dirección Nacional de Documentación e Información, 1992).

En las siguientes ediciones, se configuraron áreas y, en algunos casos, subprogramas –en 1995, «Gerenciamiento Público» y «Análisis y Evaluación para la Toma de Decisiones» reproducían la lógica del III Curso del PROFAG– que mostraron la maduración transitada por la propuesta, sin perder los atributos y rasgos generales que hemos destacado. En la educación de 1998, el Programa contemplaba los siguientes componentes: Programa Anual, Cursos de Especialización, Formación Gerencial en Organizaciones, Formación en Gerencias Específicas, Formación en Tecnologías Informáticas para el Gerenciamiento Público y Ciclo de Conferencias. El Programa Anual contemplaba un Ciclo Básico, un Sistema de Actualización Gerencial que incluía la realización de

Talleres de Desarrollo de Competencias Gerenciales, Cursos de Especialización y Formación en Tecnología Informática para el gerenciamiento público.

Referencias bibliográficas

- Álvarez Acuña, D. (1978). *La selección de los docentes y la filosofía del INAP*.
- Dirección Nacional de Documentación e Información (1992). *Programa de Formación Permanente en Alta Gerencia Pública*. INAP.
- Dirección Nacional de Formación Superior (1995). *IV Programa de Formación de Administradores Gubernamentales 1993/1995*. INAP.
- Instituto Nacional de la Administración Pública (1983). *Curso Superior de Administración Pública*.
- Instituto Nacional de la Administración Pública (1984). *Modelo de formación, capacitación y asistencia técnica para el desarrollo de los recursos humanos de la Administración Pública*.
- Instituto Nacional de la Administración Pública (1987). *Diseño Curricular II Curso de Formación de Administradores Gubernamentales 1987*.
- Instituto Nacional de la Administración Pública (1988b). *Programa de Formación de Administradores Gubernamentales*.



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina

Secretaría de
Gestión y Empleo Público