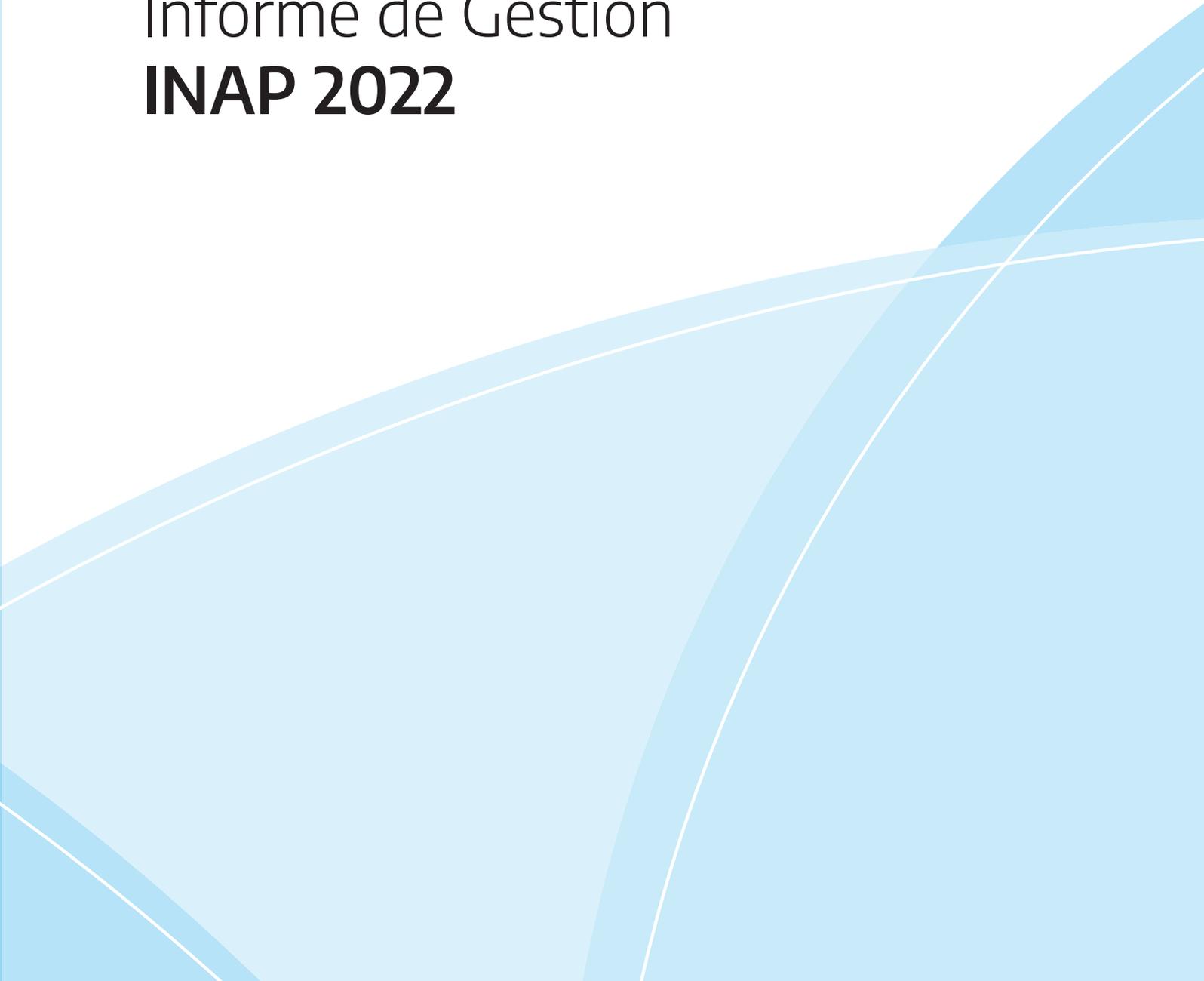




Informe de Gestión **INAP 2022**

*primero
la gente*



Informe de Gestión
INAP 2022

Autoridades

Dr. Alberto Ángel Fernández

Presidente de la Nación

Dra. Cristina Fernández de Kirchner

Vicepresidenta de la Nación

Ing. Agustín Oscar Rossi

Jefe de Gabinete de Ministros

Dra. Ana Gabriela Castellani

Secretaria de Gestión y Empleo Público

Mag. Leandro Enrique Bottinelli

Director Institucional del INAP



Secretaria de Gestión
y Empleo Público
Ana Castellani

La presentación de este informe de gestión coincide con la celebración de los cincuenta años del INAP, organismo creado para la formación y capacitación de los trabajadores y las trabajadoras estatales que logró consolidarse como referente en la Administración Pública.

Este aniversario no es un detalle menor o anecdótico: la trayectoria del Instituto es además memoria histórica del trabajo realizado en y por el Estado, y su patrimonio bibliográfico y documental también lo es. Si la calidad del empleo público es el objetivo central de esta Secretaría, el INAP es el encargado de que eso se traduzca en acciones centradas en la gestión del conocimiento y la capacitación para mejorar las capacidades estatales.

Empezamos a trabajar aquí muy poco tiempo antes de que el virus del COVID-19 mutara en pandemia, situación que nos obligó a reconfigurar casi todos nuestros modos de ser y estar en el mundo, de vincularnos, de aprender. Esa novedad forzosa fue para cada trabajador y trabajadora del INAP una llamada a la carrera: había que revisar los contenidos, cursos, programas, espacios de formación y capacitación; definir con exactitud y rapidez qué saberes era necesario profundizar en esa circunstancia; prestar mucha atención a los planes de los y las Coordinadores/as Técnicos de Capacitación (CTC), y, paralelamente y en tiempo récord, hacer que todo funcionara de manera remota y con los recursos digitalizados.

Salió bien. Crecimos. Los entornos virtuales multiplicaron el alcance y la especificidad de la oferta formativa. Se creó e implementó el Plan Federal de Formación y Capacitación en Gestión Pública, en conjunto con el Consejo Federal de la Función Pública (CoFeFuP) y un trabajo cercano con universidades nacionales como efectores de cursos y asistencias técnicas. La capacitación creció también en sentido horizontal: en el marco del programa Estado Integrado y a partir de la firma de convenios con más de veinte empresas estatales, se incorporó a la capacitación un sector de trabajadores y trabajadoras de empresas públicas que no había sido alcanzado por las ofertas formativas del INAP. Otra de las líneas estratégicas que organiza el trabajo del Instituto es el programa INAP Futuro, una iniciativa para preparar y anticipar los cambios que la nueva revolución tecnológica está generando en las administraciones públicas.

Este informe de gestión es el registro y la expresión de las tareas interdisciplinarias de profesionales, técnicos/as, docentes,

directivos/as del INAP en sus unidades, programas, componentes, publicaciones durante 2022, con la complejidad y el detalle que ameritan.

Compartir resultados, proyecciones e inquietudes es una decisión política que trasciende a los funcionarios y las funcionarias, que nos permite acceder abierta y democráticamente a un conocimiento más cercano del Estado para construir vínculos más transparentes, legítimos y perdurables.



Director Institucional
del INAP
Leandro Bottinelli

Durante 2022 el Instituto Nacional de la Administración Pública continuó cumpliendo funciones de capacitación y gestión del conocimiento como modos concretos de fortalecer las competencias y la presencia del Estado en todo el territorio nacional.

Los programas estratégicos diversificaron y profundizaron el trabajo realizado, y dan comienzo a este cuarto año de gestión con un informe preciso —en términos cualitativos y cuantitativos— de sus alcances y proyecciones. Recomendando la lectura atenta de cada capítulo de esta publicación, así como el acceso a la página web y a las redes del INAP, cuya actualización permanente permite la consulta de contenidos, actividades, publicaciones, becas, etc., de manera sencilla y mediante cualquier dispositivo con conexión a internet. Esta posibilidad —aparentemente básica— es el resultado del esfuerzo diario de muchísimas personas comprometidas con la cultura de lo público, la democratización y diversificación de saberes, la mejora continua, el reconocimiento y apoyo institucional para que los trabajadores y las trabajadoras desarrollen y compartan sus competencias, para fomentar la cooperación intra e interinstitucional, para hacer del Estado una institución más diversa, inclusiva, íntegra y transparente.

A través de cinco matrices específicas —INAP Futuro, Estado Integrado, Plan Federal de Formación y Capacitación en Gestión Pública, Propuesta Formativa y Trayectos Formativos—, el Instituto completó su ciclo lectivo 2022 con la profesionalización y jerarquización de más de doscientos mil agentes que participaron en capacitaciones en la Administración Pública Nacional, empresas estatales, provincias y municipios, entes y organismos descentralizados y desconcentrados, que articularon prácticas —digitales, éticas, técnico-administrativas, personales e interpersonales, lingüísticas, de sensibilización— con veintidós universidades nacionales y mil doscientos docentes capacitadores/as.

El programa INAP Futuro se consolidó como espacio analítico y prospectivo mediante sus componentes —Unidad de Prospectiva y Escenarios Futuros [UPEF], Unidad de Reorientación Estratégica de la Capacitación [UREC] y Laboratorio INAP 4.0—, gestados sobre la premisa del Estado como paradigma de eficacia organizacional, con equipos multidisciplinarios y dinámicos que realizaron publicaciones —libros, cuadernos, notas breves, indexaciones,

materiales multimediales—, y actividades formativas con casi sesenta mil personas inscriptas, conferencias, seminarios web, documentos, colaboraciones externas, diagnósticos, investigaciones y líneas de acción hasta 2030. También se creó un asistente conversacional disponible las 24 horas —que solo entre junio y noviembre de 2022 respondió 28.797 consultas— y están en su fase final los Certificados Analíticos Digitales con tecnología *blockchain*, sello de máxima inalterabilidad.

Por su parte, el programa Estado Integrado entiende y resignifica los alcances de lo público según las particularidades de cada espacio y construye saberes —sensibles y relevantes— que los trabajadores y las trabajadoras comparten en sus tareas habituales. Así, responsables académicos, gestores/as de capacitación, tutores/as de soporte y referentes son parte de las propuestas formativas en empresas tan diversas como Aerolíneas Argentinas, ARSAT, Corporación del Mercado Central de Buenos Aires, Corredores Viales, Correo Oficial de la República Argentina, Espacio para la Memoria y para la Promoción y Defensa de los Derechos Humanos (Ex ESMA), Fábrica Argentina de Aviones «Brigadier San Martín» S.A., Instituto Nacional de la Yerba Mate (INYM), TANDANOR, Télam-Agencia Nacional de Noticias, entre otras.

Cuidar la llegada —su federalización, la cantidad, los resultados— es tan importante como atender el camino —las maneras, la calidad, la pertinencia de cada contenido en los formatos pedagógicos adecuados—. Para cada una de esas instancias, necesitamos todas las miradas. Capacitar y capacitarnos permanentemente. Actualizarnos. Asumir el desafío estatal en la era digital. Desarrollar habilidades nuevas, dinámicas, transversales. Habitar nuevos contextos.

Agradecido con quienes me precedieron en la función de Director Institucional del INAP y honrado por el intenso tiempo compartido, reitero la invitación a estas páginas: registro de lo hecho y lo deseado en tiempos de movilidad permanente.



INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA CAPACITACIÓN	10
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	11
COORDINACIÓN DE TRAYECTOS FORMATIVOS	11
DIRECCIÓN NACIONAL DE OFERTA ACADÉMICA	52
DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN FEDERAL Y DIFUSIÓN VIRTUAL	59
DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, INVESTIGACIÓN Y PUBLICACIONES	80
COORDINACIÓN DE ACREDITACIÓN, EVALUACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	98
COORDINACIÓN DE ARTICULACIÓN DEL SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN	106
COORDINACIÓN DE CAPACITACIÓN DIGITAL Y NUEVAS TECNOLOGÍAS	114
ÁREA DE COMUNICACIÓN	139

DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA CAPACITACIÓN



Director
Julián Lopardo

Responsabilidad primaria

La Dirección Nacional de Planeamiento Estratégico de la Capacitación interviene en el diseño, la planificación e implementación de los programas y planes de capacitación para el personal del Sector Público Nacional.

Acciones

- Planificar y gestionar los procesos y procedimientos necesarios para la difusión de la inscripción y el desarrollo de la oferta académica.
- Diseñar e implementar programas específicos de capacitación a partir de las necesidades de las unidades integrantes del Sector Público Nacional.
- Detectar las necesidades de capacitación del personal del Sector Público Nacional.
- Proponer nuevos diseños y contenidos de planes de capacitación específicos.
- Diseñar y promover actividades que mejoren las capacidades técnicas y de gestión del personal del Sector Público Nacional.
- Contribuir a la difusión de nuevos conocimientos y a la consolidación de buenas prácticas sobre gestión pública, para anticipar cambios en la formación del personal, y a la planificación estratégica en la materia.
- Participar en la selección, coordinación y evaluación del cuerpo docente y de prestadores/as del Sistema Nacional de Capacitación.
- Promover la innovación y el uso activo de nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje.

Estructura
orgánico
funcional



Directora
Alejandra Bello



Dirección de Administración de la Capacitación

Con atribuciones para implementar acciones de relevamiento y sistematización de las necesidades de formación del personal de la Administración Pública Nacional; coordinar la implementación de planes de capacitación específicos para funciones profesionales, técnicas y operativas orientadas a la mejora del desempeño de la gestión; colaborar en el diseño y la elaboración de los contenidos de las actividades de capacitación para la Administración Pública Nacional; coordinar la difusión de la oferta de los programas y actividades para garantizar su alcance y resultados; contribuir con la implementación de las pautas de ingreso y selección del personal participante de los programas de formación, controlar su desarrollo y asegurar la evaluación de resultados; proponer prestadores/as de capacitación para niveles no jerárquicos atendiendo a su trayectoria académica y profesional; garantizar el registro de la actividad académica, el seguimiento, la certificación de las actividades de prestadores/as y el proceso de liquidación de pagos; entre otras.



Coordinadora
**Ángeles María
Marambio
Avaria**



Coordinación de Trayectos Formativos

Con atribuciones para aprobar los trayectos formativos para el personal de la Administración Pública Nacional; diseñar e implementar actividades de formación focalizada en los perfiles o puestos de trabajo; diseñar e implementar programas de capacitación para el personal con funciones ejecutivas o equivalentes y profesionales a cargo de las principales políticas de Estado; establecer vínculos con instituciones oferentes de capacitación que puedan cubrir necesidades específicas; gestionar el programa de inducción para ingresantes a la planta permanente; entre otras.

Propuesta Formativa 2022

La Propuesta Formativa 2022 se construyó a partir de la adhesión a un conjunto de principios y valores, los lineamientos estratégicos de la gestión de gobierno y la consideración de las necesidades de transformación que las administraciones públicas tendrán que afrontar en los próximos años para gobernar los procesos sociales que se vienen observando en las últimas décadas y que se han profundizado a raíz de la pandemia del COVID-19.

Entre las referidas transformaciones se destaca el avance del modelo de organización 4.0, que exige un servicio público actualizado, capaz de comprender en profundidad las tecnologías emergentes y de operar con ellas en los diferentes espacios de trabajo y niveles de las organizaciones públicas.

Esta transición tecnológica global debe ser asimilada no solo en sus aspectos técnicos, sino también desde una perspectiva de valores públicos, como la igualdad, la tolerancia, el fortalecimiento de la democracia, el respeto por los derechos humanos y la promoción del trabajo de calidad.

En este contexto, el INAP asume una agenda pública que debe articular el impulso de las nuevas tecnologías con una mirada de inclusión y cierre de la brecha digital, a la vez que se adapta progresivamente a los nuevos entornos y procesos. En esa línea, la capacitación y la formación de los/las trabajadores/as públicos desempeñan un rol central, no solo a través de actividades de difusión, actualización y fortalecimiento de capacidades tecnológicas, sino también por medio de acciones orientadas a concientizar acerca de los valores que deben guiar su uso y mitigar sus riesgos.

La Propuesta Formativa 2022 presenta diversas actividades que pueden ser analizadas en función de:

- las capacidades que se proponen desarrollar y fortalecer,
- los campos de competencias en que se inscriben,
- los saberes preponderantes expresados en sus objetivos y contenidos,
- los propósitos organizacionales a los que responden,
- la duración y la modalidad.

>	Personas inscriptas	211.457
	Actividades	402
	Comisiones	1520

Programa INAP FUTURO

El Programa INAP Futuro, creado mediante la [Resolución N.º 172/2021 de la Secretaría de Gestión y Empleo Público](#), es una propuesta del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) que tiene por finalidad conformar un espacio de reflexión, planificación, experimentación e implementación sistemática basado en el análisis de los escenarios posibles del futuro y de las transformaciones sociales y organizacionales del presente. Esto constituirá un insumo relevante para el fortalecimiento de la organización y del Sistema Nacional de Capacitación (SNC), así como para el desarrollo de ideas e iniciativas innovadoras y el diseño de nuevas herramientas para la gestión de la capacitación.

INAP Futuro se gesta partiendo de la premisa de que el Estado debe ser ejemplo de eficacia organizacional. Esto supone atender permanentemente a las posibles mejoras en los procesos y en la calidad de sus servicios y políticas. Se trata de consolidar un Estado al servicio de la ciudadanía y de jerarquizar a las personas que le dan vida mediante programas de capacitación pertinentes, actuales, accesibles y de calidad.

Objetivos

- Optimizar la organización y la coordinación de acciones del SNC.
- Apalancar el alcance de los programas de capacitación del INAP a partir de la implementación de nuevas tecnologías que permitan una gestión más ágil y eficaz.
- Fortalecer los procesos de planificación estratégica y evaluación del SNC sobre la base del análisis de datos.
- Mejorar los diseños y metodologías de los nuevos desarrollos de capacitación.
- Incorporar las tecnologías exponenciales desde una perspectiva de inclusión digital, orientándose al servicio de los/las trabajadores/as, y de sus trayectorias públicas.
- Construir los perfiles públicos para el siglo XXI.

Organización y gestión de la propuesta

La Dirección General del Programa INAP Futuro está a cargo de Leandro Bottinelli, Director Institucional del INAP, y de Julián Lopardo, Director Nacional de Planeamiento Estratégico de la Capacitación.

La propuesta se articula a partir de la conformación de equipos multidisciplinarios y dinámicos agrupados por objetivos. Estos grupos, constituidos *ad hoc* para la implementación de cada proyecto específico, están integrados por los/las trabajadores/as del INAP y son orientados en su labor cotidiana por referentes especializados en las diversas materias, quienes se desempeñan como responsables del desarrollo del proyecto académico.

Resultados buscados

- > Ampliación de las oportunidades de capacitación para los/las trabajadores/as de las organizaciones del Sector Público Nacional.
- Fortalecimiento de las capacidades digitales de los/las trabajadores/as y entidades del Sector Público Nacional.
- Implementación de nuevos desarrollos de software y tecnologías aplicadas a la capacitación estatal.
- Profundización del conocimiento de las tecnologías exponenciales en el Sector Público.
- Desarrollo de habilidades blandas y estratégico-directivas.
- Apertura al cambio y la mejora continua.

Impacto deseado

- > Mejora en la prestación de servicios e implementación de políticas desarrolladas por las organizaciones públicas.
- Integración digital del Sector Público Nacional.
- Fortalecimiento de la autonomía tecnológica de las organizaciones del Sector Público Nacional.
- Optimización y ampliación de los canales digitales de atención a la ciudadanía.
- Mejoras en la gobernanza digital.

Libro INAP Futuro:
El Estado del mañana: Prospectiva, capacitación y tecnologías emergentes. 



Componentes del Programa

INAP
FUTURO



Unidad de Reorientación Estratégica de la Capacitación (UREC)



Unidad de Prospectiva y Escenarios Futuros (UPEF)



Laboratorio INAP 4.0

El escenario de la pospandemia presenta circunstancias y contextos diversos que se manifiestan dinámicos y en continuo cambio. Ante este emergente, las personas, las instituciones y la historia demandan una mirada diferente, menos normalizadora y más plural, abierta, capaz de reflexionar y discutir sus construcciones. Estos impredecibles desafíos obligan a pensar en cómo planificar horizontes colectivos sobre la incertidumbre.

De ese interrogante, nace este libro en el que profesionales de diversos campos de la ciencia, líderes y lideresas políticos, y referentes de las organizaciones libres del pueblo comparten sus experiencias y conocimientos sobre análisis estratégico y prospectivo, planificación política y organización colectiva, identidad estatal y formación pública, aprendizaje en entornos flexibles e innovación política, e imaginan, en una suerte de *collage* polifónico, transversal y multidisciplinario, el futuro que aspiramos a construir.

Editores: Mauro Emanuel Solano, Julián Lopardo y Sebastián Novomisky. Participantes: Ana Castellani, Francisco Velázquez López, Andrés Rodríguez, Hugo Godoy, Claudia Bernazza, Gustavo Blutman, Horacio Cao, Gabriela Alegre, Miranda Cassino, Eleonora Spinelli, Eva Da Porta, Mariana Maggio, Elisa Lemos, Sebastián Novomisky, Franco Mársico, Felipe Chibás Ortiz y Jesús Enrique García Rivero.

Unidad de Reorientación Estratégica de la Capacitación (UREC)

La UREC promoverá el desarrollo de un conjunto de actividades formativas basadas en valores públicos que contribuyan a la integración de las tecnologías digitales en las organizaciones gubernamentales, acompañadas del fortalecimiento de las nuevas capacidades humanas a las que deben complementar. Temáticas como la robótica, la analítica de datos, la inteligencia artificial, las tecnologías cognitivas, la nanotecnología, la internet de las cosas o la ciberseguridad, entre otras, son partes del nuevo modelo de

gobierno de plataforma. La articulación de saberes —saber hacer, saber qué hacer, saber reflexionar y saber interactuar— permitirá utilizar las herramientas digitales para un mayor bienestar social.

La transformación digital presenta una gran variedad de desafíos, entre los cuales resulta clave el desarrollo de perfiles capacitados para interpretar la información disponible y seleccionar la relevante, e implementar, adecuar y gestionar las herramientas digitales en las organizaciones públicas.

Para ello, es esencial abordar la formación en el marco de los valores que deben orientar a la gestión estatal, así como garantizar los derechos de la ciudadanía y de los/las trabajadores/as públicos en los entornos digitales. De esta manera se espera evitar los riesgos propios de una *fetichización* tecnológica sin valores públicos.

En ese contexto, la Unidad de Reorientación Estratégica de la Capacitación es un dispositivo central del programa y está diseñada para actuar como área de apoyo a la planificación estratégica de la organización y como articuladora y facilitadora para implementación efectiva de los objetivos trazados, integrando la labor de las diversas áreas que intervienen en los procesos del INAP.

Funciones y tareas

Esta unidad, orientada a la entrega de resultados efectivos, mantendrá un diálogo constante con el conjunto de las unidades orgánico-funcionales del INAP a través de las cuales la organización realiza su misión y funciones.

Tiene como función principal el desarrollo de un proceso reflexivo acerca del perfil de los/las trabajadores/as de la Administración Pública futura y sus capacidades, con base en el análisis exhaustivo de la literatura especializada y de prácticas novedosas para avanzar en la construcción de una nueva matriz de actividades y desarrollos.

También asumirá la revisión de la actual Propuesta Formativa del INAP, articulada a partir de una definición de capacidades, considerando los objetivos del Programa INAP Futuro e incorporando el desarrollo de una propuesta para el fortalecimiento de las capacidades digitales para una administración 4.0.

Con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados, la UREC se abocará a la tarea de alinear las políticas y proyectos del INAP en torno a un eje articulador: el desarrollo de los perfiles públicos del futuro.

Objetivos

- Fortalecer las capacidades para el manejo de nuevas tecnologías y democratizar su acceso a todos/as los/las trabajadores/as del Sector Público Nacional.
- Implementar metodologías de aprendizaje vinculadas a la inteligencia social, la creatividad, la comunicación, la tolerancia, la colaboración y la solidaridad.
- Promover la formación en modalidades y entornos flexibles.

- Desarrollar las capacidades humanas para el pensamiento creativo, la innovación y la vinculación colaborativa.
- Trabajar para la mejora de las capacidades blandas y habilidades directivas asociadas al pensamiento estratégico y anticipatorio.
- Colaborar en el diseño de un trayecto formativo para el empleo público 4.0.

Proyectos y líneas de acción

a. Desarrollo de los perfiles públicos para el futuro

Esta línea de acción parte de considerar que la Administración Pública necesita desarrollar nuevos perfiles de trabajadores/as capaces de interactuar con las nuevas tecnologías e interpretar y construir información relevante a partir del análisis de datos para la prestación de servicios públicos más eficaces y eficientes, y la implementación de políticas públicas basadas en evidencia.

Además, la transición tecnológica global debe ser comprendida para actuar sobre ella a partir de valores públicos, como la igualdad, la tolerancia, el fortalecimiento de la democracia, el respeto por los derechos humanos y el trabajo digno.

En ese sentido, se apunta también a fortalecer las capacidades de los/las trabajadores/as en áreas que no deberían automatizarse, como el pensamiento creativo, la empatía y la solidaridad social, la innovación o la vinculación colaborativa, entre otras.

b. Investigación y diseño de nuevas metodologías y entornos para la capacitación

Esta línea de acción busca investigar los entornos apropiados para democratizar y ampliar el acceso y alcance territorial de la capacitación de calidad. Se trabajará en el diseño de metodologías de aprendizaje vinculadas a la inteligencia social y en la formación en modalidades y entornos flexibles para desarrollar los perfiles que requiere la Administración Pública del siglo XXI.

> Producto 1

Documento: INAP Futuro: Herramientas para el Estado del Siglo XXI (Lineamientos para la adecuación de la Propuesta Formativa del INAP al Programa INAP Futuro)

Presentación

Para la adecuación de la Propuesta Formativa al Programa INAP Futuro se plantearon distintos tipos de actividades según propósitos (actualización/sensibilización) y capacidades a fortalecer (digitales, analítico-estratégicas y blandas). Estas adecuaciones están expresadas en el documento INAP Futuro: Herramientas para el Estado del Siglo XXI.

Para el desarrollo de capacidades se proponen dos fases: una de sensibilización en temas estratégicos y problemáticas de interés relevante para la gestión, y otra de fortalecimiento de capacidades.

- Fase 1: comprende actividades de alcance masivo bajo formatos breves, como conferencias y seminarios web, conversatorios con especialistas y funcionarios/as, webichats y propuestas de microaprendizaje. Se busca avanzar en la sensibilización y la democratización del estado del arte y las problemáticas más relevantes en las materias que se abordan, propiciando el saber reflexionar, a la vez que se ofrece difusión en problemáticas y temas de interés estratégico.
- Fase 2: comprende el fortalecimiento de capacidades bajo el formato de cursos de duración intermedia o prolongada, en modalidad virtual (autogestionados o tutorados), semipresencial o presencial.

La organización por fases busca generar un conjunto de actividades de capacitación que articule las diferentes propuestas sobre la base de propósitos, capacidades y núcleos temáticos, atendiendo a perfiles específicos o a poblaciones amplias de agentes estatales.

Objetivos

- Adecuar y desarrollar una propuesta de capacitación orientada a instruir y fortalecer las capacidades que requerirán los perfiles públicos del futuro.
- Promover la inclusión digital de los/las trabajadores/as estatales.
- Implementar metodologías de aprendizaje vinculadas a la inteligencia social, la creatividad, la comunicación, la tolerancia, la colaboración y la solidaridad.
- Ofrecer diferentes entornos de aprendizaje para favorecer la flexibilidad cognitiva y aumentar los niveles de adaptabilidad ante nuevos desafíos.
- Trabajar para la mejora de las capacidades blandas y habilidades directivas asociadas al pensamiento estratégico y anticipatorio.

Gestión e implementación

Se trabajó siguiendo los lineamientos estratégicos del Plan Estratégico INAP 2022-2023 y los objetivos del Programa INAP Futuro. Se definieron tres áreas de trabajo internas: una orientada a la identificación y difusión de experiencias de innovación tecnológica en el Sector Público y a la construcción de propuestas específicas para capacidades digitales; otra de capacitación en capacidades blandas y analítico-estratégicas; y la tercera destinada a promover la renovación e innovación en metodologías y formatos de capacitación y a proponer líneas de investigación en el campo de la capacitación en organizaciones públicas.

Se analizó la Propuesta Formativa 2022 para reconocer actividades diseñadas y acreditadas que ya se adecuaban a los objetivos del Programa INAP Futuro. Mientras se conformaba esta estructura de trabajo, se avanzó en distintos programas y actividades de capacitación específicas, algunas de las cuales se ajustaron al Programa INAP Futuro y otras se diseñaron para dicho Programa.

Además, se desarrollaron diversos instrumentos y guías para mejorar el diseño o rediseño de actividades incorporando la perspectiva de futuro que orienta al programa.

> **Personas inscriptas** **59.774**

- **26%** capacidades analítico-estratégicas
 - **16%** capacidades blandas
 - **58%** capacidades digitales
-

> **Producto 2**

Diseños de nuevas actividades de capacitación

Presentación

Se diseñaron nuevas actividades en torno a las capacidades definidas en el Programa INAP Futuro. La propuesta incluyó diferentes modalidades que apuntan a la construcción de las capacidades digitales, blandas y analítico-estratégicas, tanto como a la actualización y sensibilización sobre temas de innovación pública.

> **Nuevas actividades adecuadas** **50**

Objetivo

Conformar una propuesta de actividades que, a través del desarrollo de distintas capacidades, logre dar respuesta a los objetivos del Programa INAP Futuro.

Gestión e implementación

Se seleccionaron perfiles de especialistas según capacidades y núcleos temáticos a promover, quienes establecieron los propósitos y desarrollaron el diseño didáctico de estas actividades.

Resultados buscados

- Promover la inclusión digital de los/las agentes estatales para la mejora de sus capacidades en el desarrollo de sus trayectorias públicas.
- Ofrecer oportunidades de capacitación basadas en los estándares de diseño del Programa INAP Futuro.
- Fortalecer valores y objetivos específicos asociados a los procesos de innovación tecnológica en la gestión de lo público.
- Valorizar las diferentes instancias de la transformación digital del Estado.
- Mejorar los diseños y metodologías de los nuevos desarrollos de capacitación.

> Producto 3

Documento: Matriz de actividades clasificadas por capacidades, saberes y propósito

Presentación

De acuerdo con las definiciones del documento INAP Futuro: Herramientas para el Estado Siglo XXI, se diseñó una matriz de actividades que se organizan según título, área temática, saberes preponderantes, propósito, modalidad, duración y capacidades promovidas.

Gestión e implementación

La matriz tiene dos cuestiones relacionadas con la implementación: por un lado, el proceso de construcción que implica un conjunto de decisiones que se fueron tomando sobre sus elementos constitutivos y sus relaciones; por otro lado, la función que cumple como herramienta de seguimiento y evaluación de la gestión de actividades, y como orientadora para la toma de decisiones para la planificación estratégica de una Propuesta Formativa en línea con INAP Futuro.

Resultados buscados

- Cruzar la lectura de la Propuesta Formativa de INAP Futuro con diferentes variables que posibilitan un análisis de las actividades desde diversas perspectivas y una comparación en función de los criterios definidos.
- Sistematizar información, llevar control de gestión y visualizar la Propuesta Formativa de manera sistémica.
- Mejorar la prestación de los servicios de capacitación a partir de la información sistematizada.
- Fortalecer valores y objetivos específicos asociados a la gestión de la innovación en el ámbito público.

> Producto 4

Guía para la elaboración de diseños de actividades de capacitación con enfoque de futuro

Presentación

La guía es una herramienta para orientar el diseño de actividades de capacitación conforme a las especificidades del Programa INAP Futuro. Se aplica a actividades de duración intermedia y prolongadas, fundamentalmente con el propósito de fortalecer/desarrollar capacidades.

Objetivo

Sistematizar, difundir y socializar criterios para el diseño de actividades de capacitación de duración intermedia y prolongada en el marco del Programa INAP Futuro.

Gestión e implementación

La guía se elaboró con especialistas del área de diseño del INAP y la responsable académica de la UREC.

Resultados buscados

- Mejorar la calidad de las propuestas de capacitación desde su concepción con base en las particularidades del Programa INAP Futuro.
- Mejorar la prestación de los servicios de capacitación basada en la concepción de actividades desde criterios sistemáticos, consensuados y pertinentes para el Programa INAP Futuro.
- Evitar inconsistencias o ambigüedades en la elaboración de los diseños para el Programa INAP Futuro.

> Producto 5

Instrumento para el diseño de conferencias INAP Futuro

Presentación

Este instrumento propone pautas de diseño para adecuar las conferencias a las especificidades de actividades presenciales y virtuales sincrónicas que forman parte del Programa INAP Futuro.

Objetivos

- Lograr diseños de conferencias presenciales y virtuales sincrónicas con base en criterios y pautas compartidas, y ofrecer orientación a los/las especialistas sobre cómo presentar sus propuestas.

- Sistematizar, difundir y socializar criterios para el diseño de conferencias presenciales y virtuales sincrónicas en el marco del Programa INAP Futuro.

Gestión e implementación

La guía se elaboró con profesionales del área de diseño del INAP, con la orientación de la responsable académica de la UREC.

Resultados buscados

- Mejorar la calidad de los diseños de conferencias desde su concepción siguiendo los lineamientos del Programa INAP Futuro.
- Mejorar la prestación de los servicios de capacitación basada en la concepción de actividades desde criterios sistemáticos, consensuados y pertinentes para el Programa INAP Futuro.
- Evitar inconsistencias o ambigüedades en la elaboración de los diseños para el Programa INAP Futuro.

> Producto 6

Instrumento para el diseño de webichat con perspectiva de futuro

Presentación

El webichat es un formato de encuentro virtual sincrónico que emplea una estrategia metodológica específica que pone al/la participante en el centro de la propuesta a través de las actividades y recursos que ofrece la plataforma Webex Training.

El instrumento de diseño de webichat con perspectiva de futuro establece pautas de diseño que forman y formarán parte del Programa INAP Futuro.

Objetivos

- Sistematizar, difundir y socializar criterios para el diseño de webichats en el marco del Programa INAP Futuro.
- Lograr diseños de webichats con base en criterios y pautas compartidas, a la vez que ofrece orientaciones a los/las especialistas sobre cómo concebir este formato.

Gestión e implementación

La guía se elaboró con profesionales del área de diseño dependiente de la Dirección de Administración de la Capacitación, con la intervención de la asesora académica de la UREC.

Resultados buscados

- Mejorar la calidad de los diseños de los webichats desde su concepción siguiendo los lineamientos del Programa INAP Futuro.
- Mejorar la prestación de los servicios de capacitación basada en la concepción de actividades de capacitación desde criterios sistemáticos, consensuados y pertinentes para el Programa INAP Futuro.
- Evitar inconsistencias o ambigüedades en la elaboración de los diseños para el Programa INAP Futuro.

➤ Participación en el libro *El Estado del mañana. Prospectiva, capacitación y tecnologías emergentes*

Presentación

En el marco del trabajo colaborativo propuesto por la Dirección General, la Lic. Elisa Lemos, responsable académica de la UREC, escribió el capítulo «Formación y capacitación para la construcción de capacidades estatales: contribuciones de las tecnologías digitales». Allí recupera dos hilos relevantes para la construcción de aquella trama: la centralidad de lo humano y el enfoque de la complejidad. Lo humano en tanto valor —solidaridad, tolerancia, comprensión, vocación, servicio y convivencia pacífica— que dé sustento y estructura a un Estado democrático, inclusivo, justo, ético y al servicio de la ciudadanía. Y la complejidad para entender que la teoría y la práctica —el saber y la acción, lo uno y lo múltiple, la afectividad y la cognición— se entrelazan.

Así, el aprendizaje es, al mismo tiempo, un proceso de construcción social y un acontecimiento ético: aprender es integrarse.

➤ Colaboración con INDEC | Programa Inicial en Ciencias de Datos

Presentación

Con el propósito de fortalecer las capacidades de agentes y colaboradores/as de la Administración Pública, se desarrolló un trabajo conjunto entre la Secretaría de Gestión y Empleo Público y el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) con la finalidad de incorporar a la Propuesta Formativa del INAP un programa de nivel inicial de capacitación en ciencia de datos que revele su verdadero valor y mejore su análisis e interpretación.

El programa contribuye a desarrollar los conocimientos necesarios para el tratamiento adecuado de los datos a través de módulos teóricos y/o prácticos en temas referidos a los sistemas de información y de las comunicaciones, los modelos estadísticos, la detección de anomalías, las pruebas de hipótesis, el *machine learning* y el análisis de *Big Data*.

> **Personas inscriptas**
(al 30/11) **437**

> **Asistencia y Cooperación Recíproca | Argentina Programa**

Presentación

Se celebró un Convenio Marco de Asistencia y Cooperación Recíproca entre la Secretaría de Industria, Economía del Conocimiento y Gestión Comercial Externa, y la Secretaría de Gestión y Empleo Público para la incorporación de trabajadores/as estatales al Programa Argentina Programa, con la finalidad de brindarles capacitación en materia de programación para el desarrollo de software, servicios informáticos y afines que sean aplicables a los procesos que desarrollan las organizaciones del Sector Público Nacional.

> **Personas inscriptas** **1405**

> **Curso de Prospectiva Estratégica**

Presentación

La prospectiva se presenta, en la actualidad, como una necesidad para la adecuada lectura e interpretación de los posibles escenarios futuros, previniendo o evitando riesgos y consolidando el rol fundamental de los organismos públicos en la construcción de un horizonte común. Es relevante comprender la importancia del análisis del futuro para lograr una anticipación estratégica continua. Con ese objetivo, se desarrolló un curso específico a cargo de un equipo de especialistas en Estudios Prospectivos, que incluyó, entre otros, los siguientes contenidos: introducción a la prospectiva, planeamiento estratégico de objetivos, gestión de riesgos, mejora del balance estratégico, como dimensiones ineludibles de la gestión estatal presente y futura.

La actividad tiene el propósito de fortalecer las capacidades analítico-estratégicas vinculadas con la prospectiva y la planificación, y se espera que los/las participantes adquieran herramientas metodológicas para construir escenarios futuros y para relacionar esos escenarios con estrategias para alcanzar el futuro deseado a través de la planificación. Además, se busca colaborar con el fortalecimiento de una comunidad de planeamiento en el ámbito de la Administración Pública.

> **Personas inscriptas** **34**

Unidad de Prospectiva y Escenarios Futuros (UPEF)

La UPEF es una red dinámica e interdisciplinaria de investigación y consulta acerca de la Administración Pública en vinculación con la sociedad, el mercado de trabajo y las nuevas tecnologías de gestión. La prospectiva no es una simple proyección de los sucesos actuales, sino un punto de partida para el diseño y la elaboración de políticas y herramientas destinadas a lograr los objetivos estratégicos: la jerarquización del servicio público y la consolidación de un Estado al servicio de la ciudadanía.

Funciones y tareas

Su primera misión es realizar un diagnóstico sobre el estado de situación actual de la Administración Pública. Esto implica un estudio cuantitativo y cualitativo pormenorizado de la organización estatal, las condiciones generales de trabajo, los ambientes laborales y los ordenamientos específicos de procesos y tareas burocráticas. A partir de ese diagnóstico, y con la incorporación de diversas variables metodológicas, se idearán escenarios futuros posibles que serán el insumo para el análisis comparativo y las definiciones estratégicas.

Como labor complementaria, se incorpora el análisis acerca del estado de situación respecto de la implementación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Esto supone su caracterización y un estudio sobre su desarrollo y amplio universo, así como sobre su progresiva asimilación en las últimas décadas.

Todo ello servirá para la proyección y el análisis de los escenarios futuros.

Objetivos

- Conformar un equipo de trabajo que ocupe un espacio en las redes de prospectiva y escenarios futuros.
- Desarrollar líneas de investigación sobre el futuro de la administración y el empleo público.
- Diseñar y construir productos y elementos de distinto alcance sobre prospectiva y escenarios futuros en áreas y temas de la Administración Pública.
- Difundir y capacitar en metodologías sobre prospectiva y análisis de escenarios.
- Articular con otras líneas de trabajo del INAP, en particular, y de la Secretaría de Gestión y Empleo Público, en general.

Proyectos y líneas de acción

a. Empleo público actual y futuro

Esta línea de acción tiene como finalidad establecer una caracterización del empleo público en la Argentina. Frente a diferentes escenarios macroeconómicos, se analizará la incidencia relativa del Sector Público, así como el peso proporcional de las distintas funciones que componen la planta de personal estatal. Partiendo de la recopilación de información estadística y de las entrevistas a expertos/as, se efectuará

un análisis de tipo econométrico para establecer posibles escenarios futuros. Estos se testearán ante diferentes simulaciones de coyuntura macroeconómica y de la pandemia del COVID-19.

También se propone identificar las principales condiciones de trabajo del empleo público argentino en la actualidad y su prospectiva de cara al 2030-2050. Para situar el modelo actual de empleo público, se analizarán las principales prácticas y los elementos salientes del marco legal. Esto permitirá caracterizar las diferentes modalidades que rigen los principales sectores de la Administración Pública.

b. Competencias y tecnologías para la gestión

Esta línea de acción busca caracterizar las tecnologías de gestión administrativas y su prospectiva 2030-2050 para aportar conocimiento sobre los requerimientos y desafíos que conlleva la incorporación de nuevas tecnologías en la gestión pública. Se abordará el tema desde dos ejes: por un lado, las TIC y la transformación de la oficina estatal; por el otro, los procesos, la burocracia y las tecnologías administrativas.

Se propone construir escenarios posibles, probables y deseables con relación a la incorporación de tecnologías en la gestión pública. A tal fin, la perspectiva de este trabajo será la Administración Pública argentina en sus niveles nacional, provincial y municipal, contemplando sus características específicas dentro del contexto regional de América Latina, con la finalidad de obtener un relevamiento de la situación actual y una proyección a futuro, tanto de las tecnologías disponibles como de las opiniones y experiencias de actores relevantes y expertos/as.

También se analizarán los diferentes escenarios de la organización estatal a futuro para establecer posibles variaciones en el tipo de estructura y la heterogeneidad de las formas organizacionales.

> Producto 1

Investigación: El Futuro de la Administración Pública en la Argentina. Escenarios al 2030-2050

Presentación

Esta investigación se enmarca dentro de la UPEF como un espacio para abordar la Prospectiva de la Administración Pública en la Argentina para el período 2030-2050.

Se entiende la Prospectiva como un campo de conocimiento para la interrogación sistemática y organizada del devenir, bajo la presunción de que es posible construir un abanico de escenarios futuros factibles, seleccionar aquel que axiológicamente es considerado mejor y desplegar una estrategia para alcanzarlo.

Esta investigación busca generar conocimiento científico que permita conformar herramientas para abordar el futuro en diálogo con los sectores pertinentes. Esto se logra mediante herramientas de investigación cualitativas y cuantitativas, y de reflexión con los distintos actores que conforman la comunidad epistémica, para lograr así la construcción de diferentes escenarios de la organización estatal del futuro.

Objetivos

- Conformar un equipo de trabajo que ocupe un espacio en las redes de prospectiva y escenarios futuros.
- Desarrollar líneas de investigación sobre el futuro de la administración y el empleo público.
- Diseñar y construir productos y elementos de distinto alcance sobre prospectiva y escenarios futuros en áreas y temas de la Administración Pública.
- Difundir y capacitar en metodologías sobre prospectiva y análisis de escenarios.
- Articular con otras líneas de trabajo del INAP, en particular, y de la Secretaría de Gestión y Empleo Público, en general.

Gestión e implementación

Sobre la base de estos objetivos se desarrollan tres líneas de acción:

1. Empleo público
2. Tecnologías
3. Estructuras estatales

1. Línea de acción Empleo público

Presentación

Esta línea busca identificar las principales condiciones de trabajo del empleo público argentino en la actualidad y su prospectiva al 2030-2050, para lo cual se estudiaron las prácticas usuales para el ingreso, evaluación, capacitación, movilidad, concursos y egreso de los cuadros estatales en los principales sectores de las administraciones nacional, provincial y municipal (administración general, salud, educación y defensa y seguridad).

Se generaron dos documentos:

- Documento línea de base sobre estado de situación actual del empleo público.
- Informe de avance sobre el futuro del empleo público.

Objetivo

- Analizar el papel del empleo público al año 2030 a través de estudios prospectivos.
- Analizar la línea base para desarrollar los estudios de futuro, mediante narrativas de cómo empezar a observar los posibles escenarios y sus alternativas de desenvolvimiento en relación con el empleo en general y el empleo público en particular.

Gestión e implementación

Se comenzó con un análisis del empleo público sobre la base de cuatro sectores: salud, educación, defensa y seguridad, gestión administrativa.

Asimismo, el análisis por función se complementó con el abordaje jurisdiccional en tres niveles: nacional, provincial y municipal. La construcción de la línea de base se realizó a través de la combinación de metodologías y técnicas cualitativas y cuantitativas. Se analizaron fuentes de información secundaria, así como la normativa que rige cada función, y la consulta a bases de datos oficiales nacionales arrojó la siguiente información: 1) el 80 % del empleo es de orden subnacional; 2) casi el 60 % se encuentra en las áreas de salud, educación y seguridad.

El informe de avance se realizó sobre la base de 20 entrevistas en profundidad, tomadas entre especialistas y expertos/as en la materia, funcionarios/as y exfuncionarios/as públicos, y representantes gremiales del Sector Público Nacional. Estas entrevistas fueron desgrabadas, sistematizadas y debatidas en los encuentros de equipo, a los fines de comenzar a proyectar narrativas en pos de la construcción de escenarios futuros.

2. Línea de acción Tecnologías

Presentación

Las tecnologías son de vital importancia para las tareas que desarrolla la Administración Pública tanto a nivel interno como de cara a la sociedad civil. Por lo tanto, se pretende realizar un estudio que tenga en cuenta la introducción, el desarrollo y la apropiación de tecnologías, y que permita analizar el marco conceptual del tema, distinguiendo conceptual y fácticamente gobierno electrónico, gobierno digital y gobierno abierto, a los efectos de observar el posicionamiento del país en estos aspectos.

Se generaron dos documentos:

- Documento línea de base sobre estado de situación actual de sistemas tecnológicos.
- Informe de avance sobre el futuro de las tecnologías digitales en las administraciones públicas.

Objetivo

- Analizar el papel de las tecnologías al año 2030 a través de estudios prospectivos.
- Analizar la línea base para desarrollar los estudios de futuro, mediante narrativas de cómo empezar a observar los posibles escenarios y sus alternativas de desenvolvimiento en relación con las tecnologías tanto existentes como innovadoras.

Gestión e implementación

Se comenzó con un relevamiento de los distintos sistemas que se utilizan actualmente en la Administración Pública. Luego de un intercambio interno y análisis de pertinencia, se decidió estudiar cuatro sistemas tecnológicos relevantes de la APN: dos para la gestión intraburocrática (e-SIDIF y GDE) y dos para el vínculo con la ciudadanía (TAD y Mi Argentina), mediante la construcción de un marco teórico-conceptual innovador que combinó una lectura actualizada de la clasificación de tecnologías organizacionales con los enfoques de gobierno electrónico, digital y abierto.

El informe de avance se realizó sobre la base de 27 entrevistas en profundidad tomadas entre académicos/as, especialistas y expertos/as en la materia, funcionarios/as públicos, integrantes de organizaciones de la sociedad civil, representantes gremiales del Sector Público Nacional y de organismos internacionales. Estas entrevistas fueron desgrabadas, sistematizadas y debatidas en los encuentros de equipo, a los fines de comenzar a proyectar narrativas en pos de la construcción de escenarios futuros.

3. Línea de acción Estructuras estatales

Presentación

Desde la vuelta a la democracia en 1983 hasta 2020, las estructuras del Estado adquieren una relevancia especial tanto por lo normado en la Constitución Nacional como por la reforma de 1994, que da pie al debate sobre el marco conceptual de diferentes tipos de estructuras, representadas en modelos más horizontales o verticalistas. Por lo tanto, esta relevancia permite analizar cómo serán las estructuras en los distintos escenarios futuros.

Se generaron dos documentos:

- Documento línea de base sobre estado de situación actual de estructuras estatales.
- Informe de avance sobre el futuro de las estructuras estatales.

Objetivo

- Analizar el papel de las estructuras estatales al año 2030 a través de estudios prospectivos.
- Analizar la línea base para permitir desarrollar los estudios de futuro, mediante narrativas de cómo empezar a observar los posibles escenarios y sus alternativas de desenvolvimiento en relación con las estructuras.

Gestión e implementación

Se exploraron las principales transformaciones del diseño organizativo de la Administración Pública Nacional entre 1983 y 2020, a partir de las herramientas producidas por la academia para el análisis de la estructuración de las organizaciones sobre la base de la división y coordinación de los procesos de

trabajo. Para ello, se reconstruyó el mapa de unidades superiores y organismos descentralizados del primer organigrama de cada presidencia en el período citado.

El informe de avance presenta las distintas miradas acerca del futuro de la estructura estatal sobre la base de 25 entrevistas de las que participaron funcionarios/as y especialistas en el tema. Estas entrevistas fueron desgrabadas, sistematizadas y debatidas en los encuentros de equipo, a los fines de comenzar a proyectar narrativas en pos de la construcción de escenarios futuros.

> Actividades de difusión y comunicación

En el marco de esta investigación y en paralelo con la producción de documentos asociados, se planificó una estrategia de divulgación y socialización de la información. Así, se generó un conjunto de herramientas relacionadas con la difusión y comunicación de los hallazgos que se iban alcanzando como producto del proceso que se venía transitando.

Producción de videos

Para la difusión del marco general del estudio y de la temática específica de cada línea de investigación, los equipos desarrollaron piezas comunicacionales cortas (de 2 a 3 minutos de duración) en versión audiovisual.

Los videos elaborados —que se encuentran en la lista de reproducción «Unidad de Prospectiva y Escenarios Futuros» del canal de YouTube del INAP— son los siguientes:



Video 1: El futuro del pasado. De qué manera en el pasado los seres humanos también se planteaban pensar en el futuro.



Video 2: De qué hablamos cuando hablamos de prospectiva y escenarios. Introducción a los escenarios futuros y a la prospectiva.



Video 3: Tecnologías para la ciudadanía: distintas realidades son posibles. Se muestra la forma en que impacta e impactará la tecnología como herramienta entre la Administración Pública y la Ciudadanía.



Video 4: La estructura del Estado: entre cuadrados y círculos. El estudio de la estructura estatal de 1983 a 2020 y las formas en que esta puede presentarse.



Video 5: Las múltiples formas de ver el futuro del empleo público. Mapeo del empleo público por funciones, ejemplo de ello administrativo, salud, educación y seguridad. Con el fin de ilustrar las complejidades que implica pensar el empleo público y su futuro.



Video 6: Empleo público del futuro. Ni cuello azul ni blanco: cuello digital. Transformaciones en los estereotipos de empleados/as públicos desde mediados del siglo xx hasta la actualidad. Reflexiones acerca de quiénes y cómo podrían llegar a ser los/as empleados/as públicos del futuro.



Video 7: Tecnologías de gestión en las organizaciones: diferentes dinámicas en el tiempo. Tecnologías de gestión y transformaciones organizacionales. Una mirada del futuro del pasado, presente y futuro de los procesos, la cultura y los/as empleados/as públicos. 

Video 8: INAP Futuro. Objetivos y metas de trabajo de las unidades que componen INAP Futuro: la Unidad de Prospectiva y Escenarios Futuros (UPEF), la Unidad de Reorientación Estratégica de la capacitación y el Laboratorio INAP 4.0. 

Video 9: Enfoques en disputa sobre el Estado y la Administración Pública. Se presentan tres modelos de pensamiento sobre la Administración Pública y aquello que cada uno prioriza: la Nueva Gerencia Pública (énfasis en la desregulación), la poligobernanza (énfasis en la participación ciudadana en las políticas públicas) y el modelo neoweberiano (énfasis en la autoridad política democrática y la efectividad de las políticas públicas).
<https://drive.google.com/file/d/1bnEfrfrUVdanuETUPcqzX3-lezq2KVqz/view>

Video 10: Abriendo caminos a los escenarios futuros de la administración pública. Se presentan los eventos desarrollados para alentar y fortalecer el uso de herramientas prospectivas en el Estado. Entrevistas, documentos de trabajo, reuniones de equipo, videos, *workshops*, webichats, y 1 libro.
<https://drive.google.com/file/d/1Wponk65xwldHdjssYSZEukMc32tOTek9/view>

Diseño, organización y realización de webichats

Para reflexionar e intercambiar con los/las trabajadores/as del Sector Público sobre la relevancia a futuro de las temáticas bajo estudio, se diseñó y organizó un ciclo de seis encuentros virtuales:

 Tema	Expositores/as	Fecha	Participantes
¿De qué hablamos cuando hablamos de prospectiva?	Horacio Cao Gustavo Blutman	2 de junio	75
Escenarios del empleo público: empleo público a futuro	Florencia Aubain Fernando González Galmarini Damián Greco	30 de junio	85
¿El futuro hoy? Las tecnologías para la gestión pública	Alejandra Páez Arenas Federico Bisurgi	21 de julio	112
Estructuras estatales: morfología de la Administración Pública	Melina Levy	18 de agosto	83
¿El futuro hoy? Las TIC, la ciudadanía y el Estado	Camila Chirino Rogelio Rodrigo	15 de septiembre	78
Pensar la prospectiva del Estado: avances y próximos pasos	Horacio Cao Gustavo Blutman	3 de noviembre	89

Para el diseño de este ciclo se seleccionó una serie de objetivos y temas específicos para trabajar en cada encuentro, se elaboró un conjunto de actividades que se distribuyeron en distintos momentos y se eligieron los recursos más apropiados para la interacción y para el relevamiento de opiniones de los/las participantes de cada actividad. Algunas herramientas utilizadas en estos encuentros fueron la pizarra digital y el chat de la plataforma Cisco Webex Meetings, cuestionarios *online*, sondeos, presentaciones de PowerPoint y videos, entre otras.

Participación en congresos

Para que este estudio ingresara en el circuito de la comunidad científica y académica que debate temas vinculados con el Estado, la administración y las políticas públicas, los equipos de cada línea de acción de la investigación participaron de distintos congresos y conferencias, tanto nacionales como internacionales. En algunos casos, esto le significó a cada equipo tener que presentar ponencias. En otros, organizar paneles o conversatorios e invitar a panelistas y expositores/as a participar de la actividad y a desarrollar sus propias ponencias.

A continuación, se detallan los eventos en los que se participó:

- Se coordinaron y presentaron conversatorios tanto de forma virtual como presencial en el III Congreso Nacional de Estudios de Administración Pública de la AAEAP. Participación como coordinadores y expositores. Conversatorios, panel y resúmenes de exposiciones aprobados, se realizó del 28 al 30 de septiembre de 2022:
 - Conversatorio «Transformaciones en el empleo público: los desafíos pospandemia».
 - Conversatorio «Diferentes perspectivas, un mismo desafío: la digitalización de los sistemas de gestión interna en las administraciones públicas».
 - Conversatorio «Tecnologías en la Administración Pública: un acercamiento a los desafíos de la vinculación con la ciudadanía».
 - Panel «La estructura del Estado: explorando sus determinantes y escenarios futuros».
 - Panel «Para una historia del Estado y la Administración Pública. La experiencia de historiadores y científicos sociales».
 - Panel «Investigar en y sobre la Administración Pública. Hacia la construcción de un campo de práctica federal y políticas, acciones e instrumentos para el fortalecimiento de las capacidades estatales».
- Presentación de ponencias en la XVI Conferencia Internacional de la Red INPAE. Participación como expositores.
- Presentación de ponencia en el Primer Congreso Federal de Empleo Público del CoFeFuP: «Una radiografía del empleo público en la Argentina: ámbitos funcionales y principales aspectos». Participación como expositores.

- Presentación de ponencias en el XV Congreso Nacional de Ciencia Política de la SAAP. Participación como expositores:
 - «El empleo público en la Argentina: Trayectorias en materia de ingreso, movilidad, capacitación y egreso».
 - «Tecnología y sistemas de gestión en la APN. Un análisis sobre el Sistema Integrado de Información Financiera Internet y el de Gestión Documental Electrónica».
- Presentación de ponencias en el VI Congreso Estado y Políticas Públicas de FLACSO. Participación en distintos paneles con exposiciones acerca del marco general del estudio y la línea de investigación sobre estructuras estatales.
- Encuentro de trabajo. En el marco de las actividades de la Unidad de Prospectiva y Escenarios Futuros del INAP y en conjunto con la Oficina Nacional de Empleo Público, se realizó el 13 de julio un taller con metodología Delphi sobre el empleo público a futuro. Presentaron la actividad el Director Nacional de la ONEP Horacio Cao y el Director Nacional de Planeamiento Estratégico de la Capacitación Julián Lopardo. Concurrieron 27 funcionarios/as de las áreas de recursos humanos con rango de director o similar quienes participaron sobre la base de instrumentos interactivos virtuales elaborados para el fin. Con participación de todos/as los/las integrantes de la UPEF.
- *Focus group* de expertos/as en tecnologías - agosto 2022. Virtual, con siete expertos/as en la materia, a los fines de comprender escenarios futuros. Concertación y coordinación de la actividad a cargo de integrantes de la UPEF.
- *Focus group* de funcionarios/as y tecnologías - agosto 2022. Presencial, con seis funcionarios/as con funciones directivas en la materia, a los fines de comprender escenarios futuros. Concertación y coordinación de la actividad a cargo de integrantes de la UPEF.
- *Focus group* de funcionarios/as y estructura - agosto 2022. Virtual, con siete expertos/as y funcionarios/as en la materia, a los fines de comprender escenarios futuros. Concertación y coordinación de la actividad a cargo de integrantes de la UPEF.
- *Workshop* con autoridades del INAP - agosto 2022. Se utilizaron distintas metodologías para la recolección de datos. Presentación a cargo de Horacio Cao y Gustavo Blutman, con participación de integrantes de la UPEF.

➤ **Participación en el libro *El Estado del mañana. Prospectiva, capacitación y tecnologías emergentes***

Presentación

En el marco del trabajo colaborativo propuesto por la Dirección General del Programa INAP Futuro, los coordinadores de la UPEF Gustavo Blutman y Horacio Cao compartieron en el capítulo «Escenarios futuros del Estado y la Administración Pública» un adelanto de la investigación sobre escenarios futuros posibles para las administraciones públicas. Observan que en el Estado convergen múltiples actores, contextos, relaciones y formatos de acción colectiva, y que ese pluralismo implica una diversidad de planteos, desafíos y demandas específicas. Ven en las tecnologías la posibilidad de una gestión más horizontal, capaz de dar un salto cualitativo para la resolución de asuntos organizacionales críticos.

➤ **Libro: *El futuro de la Administración Pública. Empleo público, tecnologías digitales y estructuras. El cuello digital, lo sociotécnico y la coordinación***

Presentación

Es un trabajo de investigación y análisis de estudios prospectivos sobre el futuro del Estado y, en particular, de cómo se prevé que será la Administración Pública en la Argentina de las próximas décadas. Hablar del Estado es siempre un desafío, porque tiene tantas perspectivas y ha sido objeto de análisis desde tantos puntos de vista que aparece como algo un tanto inasible. Pero si hablamos de temas complejos, pocos tienen reverberaciones tan multifacéticas como sucede con el futuro, que nos interpela desde una pluralidad de valores, sentidos e imágenes.

Se finalizó el texto del libro que se encuentra en proceso de edición para su publicación en 2023.

Laboratorio INAP 4.0

Es un área de trabajo multidisciplinario para la evaluación e incorporación de nuevas tecnologías orientadas a la gestión de la capacitación. Su principal objetivo es constituirse como una referencia clave en el testeo de las TIC en ambientes controlados, cuyas conclusiones sirvan para la optimización de la información y accesibilidad de la oferta de capacitación, la toma de decisiones estratégicas en el marco del SNC y la mejora de sus procesos de gestión.

Funciones y tareas

El Laboratorio INAP 4.0 se ordena a partir de subgrupos de trabajo multidisciplinarios con responsabilidades y tareas específicas, cuya misión principal es constituirse como un ambiente controlado donde desarrollar pruebas de concepto y trabajar metodologías de análisis de datos y aplicaciones de *machine learning*, inteligencia artificial (IA) y otras tecnologías emergentes, incorporando soluciones novedosas, de bajo costo y alto impacto, a la gestión de los procesos de capacitación.

Objetivos

- Diseñar las bases conceptuales y fijar los presupuestos técnicos, la infraestructura y el equipamiento digital necesarios para la constitución del laboratorio.
- Analizar el estado del arte en el desarrollo de tecnologías aplicadas a la educación, la formación y la capacitación, y relevar la penetración de la inteligencia artificial aplicada en ese ámbito.
- Constituir un espacio seguro para el desarrollo y testeado de prototipos y la realización de pruebas de concepto en ambientes controlados.
- Fortalecer el funcionamiento de los equipos orientados a la evaluación y la formulación de recomendaciones sobre el uso de tecnologías, asegurando el cumplimiento de estándares éticos, de privacidad y seguridad de los datos.
- Incorporar tecnologías exponenciales desde una perspectiva de alfabetización e inclusión digital, poniéndolas al servicio de los/las trabajadores/as y sus trayectorias públicas.
- Establecer líneas de investigación sobre el futuro de la inteligencia artificial y las tecnologías asociadas mediante la vinculación con la Unidad de Prospectiva y Escenarios Futuros, centros especializados, universidades e investigadores/as de experiencia reconocida.
- Articular con otras áreas del INAP y de la Secretaría de Gestión y Empleo Público, así como con otros organismos, empresas y fundaciones del Estado Nacional con experticia en materia de tecnologías y formación.

> Producto 1

INAP Responde | Asistente conversacional

Presentación

Junto al equipo de INAP Responde se trabajó en la configuración, implementación, entrenamiento y diseño gráfico de la herramienta. Esta fue incorporada satisfactoriamente por los/las agentes del organismo, a quienes se les transfirió el conocimiento y están a cargo de su mantenimiento. El 1 de junio

de 2022, se implementó en modo beta con la información proveniente de las áreas que participaron del proceso de entrenamiento y se comprobó su buen funcionamiento.

Objetivo

Instituir un canal de consulta dinámico para los/las interesados/as en las actividades o publicaciones del INAP, capaz de estar disponible las 24 horas y generar una respuesta rápida a las dudas que se suscitan al momento de inscribirse, consultar por sus créditos, buscar cursos en el portal, encontrar material de investigación, etc.

Gestión e implementación

Para su desarrollo se adaptó la herramienta gratuita *Dialog Flow*, la que utilizando algoritmos es capaz de asociar respuestas a consultas por medio del uso de frases, y un sistema de *machine learning* que permite ir entrenando y mejorando las respuestas para alcanzar cada vez mayor precisión.

Resultados buscados

- Fortalecer las capacidades institucionales de la organización para asegurar su eficacia.
- Apalancar el alcance de los programas de capacitación del INAP a partir de la implementación de nuevas tecnologías que permitan una gestión más ágil y eficaz.



Chatbot INAP en números

Entre los meses de junio y noviembre, 27.394 agentes realizaron un total de 28.797 consultas. De las consultas totales se dio respuesta a 27.923 de ellas (96,96 %), mientras que no pudieron ser respondidas 874 (3,04 %). En cuanto a la consulta acerca de la utilidad de la respuesta (en los casos que aplica), solo 1718 agentes la valoraron como no útil (6,27 %). En relación con el volumen de correos electrónicos recibidos por INAP Responde, en junio llegaron 561, mientras que en noviembre 415, lo que representa un 26,02 % menos. Se observa una tendencia decreciente marcada a partir de la implementación del asistente.

> **Producto 2**

Aulas híbridas

Presentación

Se llevó adelante el proyecto de relevamiento edilicio en las sedes del INAP con el objetivo de adecuar sus instalaciones para el desarrollo de actividades en modalidades híbridas. Se trabajó sobre cuatro

aulas, un auditorio y un microcine. Asimismo, se avanzó en la definición de un software de conferencia y cantidad de licencias requeridas para un óptimo funcionamiento de esta modalidad de enseñanza. Se realizaron reuniones virtuales con especialistas en las tecnologías necesarias para implementar un aula híbrida, así como con universidades que se adentraron en la materia, quienes compartieron sus experiencias. Finalmente, se confeccionó un documento con las especificaciones técnicas que define los requerimientos mínimos del equipamiento necesario —incluido el mobiliario— para confeccionar los pliegos y realizar el llamado a licitación.

Objetivo

Desarrollar la infraestructura necesaria para el desarrollo óptimo de capacitaciones en modalidades híbridas en el INAP.

Gestión e implementación

Se contó con la asistencia de un experto en la materia que trabajó con los coordinadores del Laboratorio 4.0 y el personal del INAP.

Resultados buscados

- Experimentar con nuevas tecnologías e hibridación tecnológica para la gestión de la capacitación.
- Incorporar las tecnologías exponenciales desde una perspectiva de inclusión digital, al servicio de los/las trabajadores/as y de sus trayectorias públicas.

> Producto 3

Certificados analíticos digitales con tecnología *blockchain*

Presentación

Ante la demanda creciente por parte de los/las agentes de contar con un detalle de los cursos de capacitación reconocidos por el INAP, se desarrolló un prototipo que permite generar el certificado analítico y aplicarle un sellado de tiempo con respaldo en la tecnología *blockchain* para garantizar su inalterabilidad.

Gestión e implementación

El proyecto se estructuró en tres etapas:

- Etapa 1 - Relevamiento y diseño,
- Etapa 2 - Desarrollo,
- Etapa 3 - Prueba piloto y puesta en producción.

El sistema se encuentra en su fase final de desarrollo. Se realizó el despliegue en preproducción de la plataforma, se integró la autenticación de la plataforma con la autenticación del campus virtual del INAP y se continúan desarrollando mejoras de diseño y funcionales. Se comenzará a trabajar en la implementación de una prueba piloto que permitirá testear progresivamente la plataforma antes de su lanzamiento formal.

Resultados buscados

- Posibilitar a los/las agentes que hayan cursado y aprobado, o que hayan participado en actividades reconocidas por el INAP, descargar el certificado analítico desde una plataforma web accesible desde internet.
- Mejorar el alcance de los programas de capacitación del INAP a partir de la implementación de nuevas tecnologías que permitan una gestión más ágil y eficaz.

> Producto 4

IA para la recomendación de cursos

Presentación

El proyecto se basa en la prestación de una asistencia técnica de parte del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) para la construcción de un sistema de recomendación (a nivel prototipo) que pueda hacer sugerencias de capacitaciones a tomar por los/las agentes que se desempeñan en la Administración Pública a partir de la recolección y el análisis de datos de capacitaciones regularmente ofrecidas por el INAP.

Objetivo

Contribuir a mejorar la formación del personal mediante las recomendaciones de cursos que sean adecuados para sus intereses y carrera, y además permitan el desarrollo de las capacidades necesarias para los organismos del Estado Nacional.

Gestión e implementación

Se realiza a través de un trabajo conjunto con investigadores/as del Instituto Superior de Ingeniería de Software de Tandil (ISISTAN), en colaboración con expertos/as del INAP para determinar las métricas candidatas de éxito para una recomendación.

Se inició la ejecución del proyecto con el equipo del ISISTAN-UNICEN. Se efectuaron encuentros semanales de trabajo y desarrollos multidisciplinarios, y participaron autoridades de todos los niveles lo que permitió definir alcances y funcionalidad del sistema recomendador.

Se definieron aspectos medulares de la arquitectura del proyecto y propuestas para mejorar la disponibilidad de los datos en el Sistema de Acreditación INAP (SAI) a futuro. Paralelamente, se comenzó a trabajar en la definición de los requerimientos para la aplicación web y se elaboró un proyecto para aplicar Ciencias del Comportamiento destinado a hacer más efectiva la recomendación que se dirija a los/las agentes para tomar los cursos adecuados a su perfil.

Resultados buscados

- Determinar la viabilidad de aplicar técnicas de recomendación existentes en la literatura sobre conjuntos de datos provistos por el INAP.
- Generar recomendaciones que permitan segmentar el direccionamiento de los cursos de capacitación.
- Mejorar el alcance de los programas de capacitación del INAP a partir de la implementación de nuevas tecnologías que permitan una gestión más ágil y eficaz.
- Incorporar las tecnologías exponenciales desde una perspectiva de inclusión digital, orientándolas al servicio de las trayectorias públicas de los/las trabajadores/as estatales.

> Producto 5

Big Data Educativo

Presentación

Desarrollo de herramientas basadas en IA para evaluar el desempeño de los/las participantes durante el dictado de los cursos a partir de los datos de la plataforma MOODLE utilizada por el INAP.

Objetivo

Emitir recomendaciones para el/la docente y los/las participantes sobre cómo ajustar el proceso de enseñanza-aprendizaje basado en los patrones de comportamiento de estos últimos durante el curso.

Gestión e implementación

Se realizó un trabajo conjunto con el Instituto de Ciencias e Ingeniería de la Computación de la Universidad Nacional del Sur (ICIC-UNS) para el estudio de la funcionalidad provista por un *plug-in* existente para Moodle que provea información del curso durante su desarrollo y permita el análisis de posibles soluciones alternativas.

Con el ICIC-UNS se proyectó el desarrollo de un prototipo de *dashboard* educativo a partir de analítica predictiva y prescriptiva (IA), para evaluar el desempeño de los/las participantes durante el dictado de los cursos utilizando los datos de la plataforma MOODLE del INAP.

Se organizaron reuniones internas con autoridades y agentes del INAP para definir el requerimiento y posteriormente delinear los alcances y presentación de la propuesta.

Desde el Laboratorio 4.0 se elaboró un documento con posibles usos extraídos de investigaciones de distintos países.

Resultados buscados

- Desarrollar un prototipo de solución y posterior capacitación en herramientas para personal del INAP.
- Incorporar las tecnologías exponenciales desde una perspectiva de inclusión digital, orientándolas al servicio de los/las trabajadores/as, y de sus trayectorias públicas.

> Producto 6

IA para la gestión de la Propuesta Formativa del INAP

Presentación

Los datos recopilados por el INAP contienen una información extremadamente valiosa. Aunque resulta imposible para la mente humana analizarlos en toda su extensión debido a su magnitud, estos constituyen un terreno fértil para su aprovechamiento mediante técnicas de *machine learning*.

Se prevé aplicar métodos de IA basados en inferencia bayesiana para mejorar la oferta académica del INAP. En forma paralela, y sobre redes neuronales, se buscará, a partir de los datos disponibles, crear una alerta temprana que detecte inscripciones de postulantes a cursos que no son adecuados para el óptimo desarrollo de sus trayectorias, con la finalidad de mejorar el asesoramiento previo al inicio del curso.

Al ser tratados los datos a través de métodos de *machine learning* interpretable, se podrá entender el porqué del mejor o peor desempeño de cada propuesta específica. El algoritmo proveerá los temas que puede contener cada curso y, utilizado por expertos/as del INAP, brindará valiosa información para la mejora de los diseños de capacitación.

Se proveerá además de un software que, para cada nueva camada de participantes, indicará aquellos que tengan mayor discrepancia según lo aprendido por el algoritmo *auto-encoder*. Esto permitirá a las autoridades del INAP comprender el porqué de la discrepancia o reorientar las inscripciones para mejorar el aprovechamiento de sus servicios formativos.

Como un subproducto del trabajo quedará también a disposición, y listo para ser usado por la comunidad científica, un modelo de tópicos sobre toda la actividad de la Administración Pública Nacional. Esto proveerá de un fuerte respaldo en I+D y tecnología al INAP, que fomentará el crecimiento institucional y un mayor alcance en su labor formativa. Además, lo aprendido durante esta experiencia podrá aplicarse a otros ámbitos de formación.

Objetivo

Desarrollar e implementar un sistema para mejorar la Propuesta Formativa del INAP a través de técnicas de *machine learning*.

Gestión e implementación

Se presentó el proyecto «Inteligencia Artificial en la Administración Pública: INAP» ante la Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación (Agencia I+D+i) en el marco del Programa PID, para obtener apoyo en su financiamiento.

El INAP se constituyó como organismo adoptante y la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM) como entidad beneficiaria, comprometiéndose a la ejecución a través del Centro ICAS-CONICET en caso de resultar seleccionado. El proyecto ya cuenta con la admisibilidad formal.

El proyecto fue presentado para ser elegido y financiado. Resta que se realice el último dictamen de evaluación previsto para febrero de 2023, para que se expida el Directorio de la Agencia.

Resultados buscados

- Obtener nuevas propuestas de cursos para INAP en todas sus áreas de acción.
- Optimizar la organización y la coordinación de acciones del Sistema Nacional de Capacitación.

> Producto 7

Formación 4.0

Presentación

Se trata de una colaboración del Laboratorio 4.0 con la Unidad de Reorientación Estratégica de la Capacitación para el desarrollo conjunto con la UNSAM de capacitaciones en IA mediante cursos virtuales sincrónicos a dictarse por plataforma virtual.

La inteligencia artificial está desembarcando en todos los ámbitos de la vida cotidiana y profesional, y está cambiando la forma de entender la realidad. Para mejorar el desempeño en las oficinas de la Administración Pública, será crucial en el futuro comprender el funcionamiento de los desarrollos y algoritmos de IA, y contar con personas que los puedan implementar y mantener. Estos cursos colocan a las oficinas públicas en la vanguardia de una disciplina de alto impacto como la IA.

Objetivo

Desarrollar un ámbito de aprendizaje sobre IA sin necesidad de escribir líneas de código, que permita gestionar proyectos futuros que integren las tecnologías de IA.

Gestión e implementación

El primero de los cursos diseñados se denominó «Inteligencia Artificial para funciones ejecutivas y conducción de equipos». Se desarrolló mediante un trabajo con la UNSAM, a través del International Center for Advanced Studies (ICAS), y contó con la participación de 40 funcionarios/as a cargo de funciones ejecutivas en el Estado Nacional. El curso se dictó en el trimestre octubre-diciembre y constó de 9 clases semanales destinadas a proveer un entendimiento de los algoritmos de *machine learning* e IA. Todas las semanas se facilitaron lecturas de textos, videos y ejercicios optativos referidos a la gestión estatal para pensar. Hubo una disponibilidad semisincrónica (24x7) en Slack y sincrónica de 2 horas por semana, en las que se respondieron preguntas, dudas, y se generaron encuentros sincrónicos de tutoría personalizadas.

Resultados buscados

- Desarrollar una estrategia de integración de capacidades tecnológicas en materia de formación y capacitación.
- Mejorar la Propuesta Formativa del INAP para la construcción de los perfiles para el futuro del Sector Público del siglo XXI.

Algunos de los resultados cualitativos que provienen de encuestas poscurso valoran la tarea de los/las docentes a los cuales describieron como expertos/as en el campo de la inteligencia artificial y con amplia experiencia: valoran el enfoque dado a los contenidos y la capacidad de enseñar conceptos abstractos y complejos transformándolos en sencillos y aplicables a la vida cotidiana.

Programa de Trayectos Formativos

El Programa Trayectos Formativos (TF), aprobado por Disposición N.º 60 (DI-2022-60-APN-INAP#JGM), es una propuesta de formación integral especialmente diseñada para un campo de práctica, compuesta por una serie de actividades seleccionadas y diseñadas en torno a un eje articulador que posibilita a los/las trabajadores/as de ese campo desarrollar o fortalecer capacidades y saberes para el desempeño de buenas prácticas y una gestión de calidad en los organismos de la APN.

Características de un Trayecto Formativo

- Se dirige a un campo de práctica en particular, teniendo en cuenta los puestos de trabajo y perfiles que interactúan allí, sus formas particulares de relación social/laboral en los organismos del Estado, los procesos y procedimientos en los que intervienen, el contexto de actuación y las políticas públicas que contribuyen a desarrollar.
- Ofrece una formación integral que aborda los principales saberes, capacidades, problemas y desafíos, situaciones laborales, marcos conceptuales y herramientas fundamentales en el mundo laboral actual —y en la Administración Pública en particular— específicos para un campo de práctica.
- Se compone de una variedad de actividades de diferente modalidad y duración que, al mismo tiempo que mantienen su autonomía, se enriquecen en articulación con las restantes que integran el TF, a partir de un eje que tiene en cuenta la actualización tecnológica y los requerimientos para el futuro laboral.
- Su eje articulador orienta la selección y organización de actividades que posibilitan una formación orientada a las necesidades, intereses y demandas, tanto de los/las trabajadores/as del campo de práctica como a las de los organismos en los que se desempeñan, remitiendo a aquellas características propias de la intencionalidad que posee cada trayecto y que resultan comunes al conjunto de actividades propuestas.

Objetivos

- Articular diferentes saberes —saber, saber hacer, saber qué hacer, saber interactuar y saber reflexionar— mediante estrategias que favorezcan la transferencia en el accionar de los campos de práctica de la gestión pública.
- Diversificar la oferta formativa del INAP, atendiendo distintas necesidades y demandas de los campos de práctica reconocidos y de los desafíos actuales de la Administración Pública.
- Desarrollar propuestas de formación conjuntamente con otros socios institucionales que aporten su experticia (universidades, organismos referentes de cada campo, etc.).

Trayectos formativos diseñados y en desarrollo

Atención a la ciudadanía

Presenta un conjunto de actividades que articulan conocimientos y saberes que remiten al campo de práctica Atención a la Ciudadanía, bajo el eje «Desarrollo de capacidades y saberes para la atención desde un enfoque orientado a la ciudadanía», en pos del desarrollo de capacidades y habilidades para la práctica laboral de dicho colectivo, desde una perspectiva integral y situada, lo que le posibilita al/la trabajador/a realizar un recorrido que pondera la construcción de saberes y el ejercicio continuo de reflexión sobre su práctica cotidiana.

Calidad estatal

La calidad estatal supone un conjunto de herramientas que permitan ejercer y asegurar el liderazgo del Estado en la concreción de los valores e interés públicos. Precisamente, porque existen diferentes tradiciones en materia de calidad, se considera necesario y oportuno generar un espacio de construcción conceptual y formación con participación sobre las implicancias y alcances de una nueva noción de calidad aplicable al ámbito de la Administración Pública, para contribuir a generar una visión compartida que oriente y dé sentido a las acciones estatales en esa materia, a partir del eje articulador de la calidad estatal en los nuevos escenarios de actuación de la gestión pública.

Instalaciones eléctricas para el uso eficiente de la energía

Responde a la necesidad de los organismos de la Administración Pública Nacional (APN) de contar con personal con capacidades y conocimientos actualizados sobre instalaciones eléctricas, mantenimiento de los circuitos, tableros, cableado y condiciones lumínicas que requieren los espacios de trabajo, desde un enfoque que reconozca los desafíos que presenta el cuidado del medio ambiente y el ahorro de energía. Las actividades diseñadas bajo el eje «Uso eficiente de la energía» se seleccionaron en función de las necesidades de formación del campo de práctica al que se dirige y de cómo se potencian sus aportes al estar enfocadas en capacidades y saberes que se complementan entre sí, para desarrollar competencias laborales a la altura de los requerimientos actuales de las actividades que desempeñan estos/as trabajadores/as.

Gestión administrativa

Los organismos del Estado requieren un soporte administrativo de calidad, ágil, con personal que pueda adaptarse fácilmente a los cambios tecnológicos que permiten mejorar los procesos de trabajo con altos estándares de calidad. El desempeño eficaz de quienes se desempeñan en estos puestos de trabajo es

lo que permite que las distintas áreas, programas y proyectos de los organismos de la APN desarrollen sus actividades sustantivas y las políticas públicas del Estado Nacional.

Reconociendo las demandas actuales y los cambios producidos en los últimos años en las modalidades y los procesos de trabajo en los organismos públicos, el eje que articula la formación es «Capacidades, saberes, actitudes y valores vinculados a la práctica de las gestiones administrativas en sistemas digitales, en nuevos contextos de actuación, como el trabajo remoto».

Bibliotecas y Centros de Documentación

El Estado, en su quehacer cotidiano, produce, gestiona y resguarda documentos como parte de su voluntad por difundir sus acciones, saberes y recomendaciones, pero también en función de facilitar el acceso a otras fuentes de información que son necesarias para generar políticas públicas y toma de decisiones que impacten en el bienestar de la ciudadanía.

A partir de estas funciones sustantivas se identificaron necesidades de capacitación en el campo de práctica del personal de bibliotecas y centros de documentación de la APN relacionadas con el manejo de los protocolos y estándares de datos y metadatos —utilizados internacionalmente para compartir documentos—, el desarrollo de herramientas que permitan la preservación a largo plazo y la promoción de prácticas profesionales que favorezcan la transparencia activa de la producción del Estado. Estos/as trabajadores/as son quienes facilitan desde las bibliotecas de la APN a la ciudadanía saldar sus consultas bibliográficas de manera efectiva y en sitios webs seguros en donde se privilegie el acceso al patrimonio documental sin mediar discriminación alguna.

>	Personas inscriptas	4425
	Actividades de capacitación vigentes	17

Programa Estado Integrado



Creado por [Resolución N.º 82/2021 de la Secretaría de Gestión y Empleo Público](#), este programa está destinado a los/las trabajadores/as de las organizaciones del Sector Público, y está constituido por actividades de capacitación que se enmarcan en la Propuesta Formativa del INAP, a partir de una idea que resignifica el papel del Estado, considerando su accionar en sentido amplio y con un abordaje integral y transversal de los problemas y las demandas que debe resolver el Sector Público.

Objetivos

- Aproximarse a una perspectiva histórica de las Empresas Estatales, entes interjurisdiccionales y organizaciones del Sector Público en general.
- Mejorar la comprensión de las particularidades de la gestión estatal.
- Valorar la importancia de la trayectoria pública como trabajador/a.
- Sensibilizarse y actualizarse en saberes relevantes que fortalezcan el desempeño público y la comprensión de la importancia de un Estado presente.

Organización de la propuesta

Se ofrece un conjunto organizado de actividades y cursos que ponen a disposición saberes para que sean apropiados y movilizados por los/las trabajadores/as en sus tareas habituales, en un proceso progresivo tendiente a la construcción de capacidades estatales.

La propuesta de capacitación privilegia un recorrido transversal para los/las agentes, reconociendo el lugar estratégico que ocupan sus organizaciones en el accionar estatal y procurando revalorizar su potencialidad. Las actividades se articulan con cursos —que se desarrollan en modalidad virtual autogestionada— y se ofrecen estratégicamente organizados en tres ejes temáticos:

1. Capacidades analítico-estratégicas: Herramientas para desarrollar la capacidad de análisis de la información, de organización y de planificación en el Sector Público. Prospectiva y análisis de escenarios. Planificación estratégica. Análisis de datos, generación de información y construcción de conocimiento. Reflexión y toma de decisiones basadas en evidencia.
2. Capacidades digitales: Manejo de recursos informáticos para el desarrollo de tareas en la modalidad de teletrabajo. Uso de recursos digitales, resolución de problemas técnicos y conceptuales a través de medios digitales, etc. Desempeño en entornos digitales. Comunicación y colaboración en entornos digitales. Creación de contenidos digitales. Seguridad en el entorno virtual. Resolución de problemas digitales. Transformación digital e innovación

3. Capacidades blandas: Manejo de herramientas necesarias para la interacción personal. Adaptación y aprendizaje. Creatividad. Trabajo en equipos multidisciplinares. Liderazgo e inteligencia emocional.

Las actividades se complementan con un ciclo de conferencias/seminarios web para los/las trabajadores/as de las organizaciones del Sector Público, que recupera, desde una perspectiva histórica, su recorrido en la Argentina y lo integra con una mirada hacia los desafíos que suponen las transformaciones y procesos de innovación en la gestión pública.

El área de capacitación de las organizaciones y los/las trabajadores/as diseñan su propio recorrido, conforme a sus necesidades de formación y actualización.

Gestión e implementación de la propuesta

La implementación de la propuesta se basa en un trabajo conjunto y articulado entre el INAP y las organizaciones que son su objetivo. Los roles que intervienen son:

Por el INAP

- Responsable Académico/a: acompaña y orienta a las organizaciones que adhieren a la propuesta en la integración de las actividades de capacitación que resulten más adecuadas a sus respectivos planes estratégicos y a las competencias que deban desarrollar.
- Gestor/a de Capacitación: realiza la gestión y articulación de las diferentes actividades que conforman la propuesta.
- Tutor/a de soporte: tiene a su cargo el seguimiento de los/las participantes en el campus virtual del INAP.

Por las organizaciones participantes

- Referente de Capacitación: efectúa el proceso de difusión e inscripción de los/las participantes en las actividades de capacitación.

Resultados buscados



Ampliación de las oportunidades de capacitación para los/las trabajadores/as de las organizaciones del Sector Público Nacional.

Integración de las actividades de las organizaciones públicas para la capacitación de los/las trabajadores/as.

Intercambio de experiencias exitosas en materia de capacitación.

> **Asistencias técnicas**

21

Vacantes otorgadas

11.582

21

>

Empresas adherentes

Aerolíneas Argentinas S.A.

Contenidos Públicos S.E.

Corredores Viales S.A.

Correo Oficial de la República Argentina S.A. (CORASA)

Corporación Mercado Central de Buenos Aires

Desarrollo de Capital Humano Ferroviario (DECAHF)

Dioxitek S.E.

Empresa Argentina de Soluciones Satelitales S.A. (ARSAT)

Entidad Binacional Yacyretá

Espacio para la Memoria y para la Promoción y Defensa de los Derechos Humanos (Ex ESMA)

Fábrica Argentina de Aviones «Brigadier San Martín» S.A.

Grupo Provincia S.A.

Instituto Nacional de la Yerba Mate (INYM)

Integración Energética Argentina S.A. (IEASA)

Intercargo S.A.

Nación Servicios S.A.

Provincia Microempresas S.A.

Talleres Navales Dársena Norte (TANDANOR)

Télam S.E. Agencia Nacional de Noticias

Termoeléctrica José de San Martín S.A.

Yacimiento Carbonífero Río Turbio

Programa Pract1ca

Creado por [Resolución Conjunta N.º 4/2021 del Ministerio de Cultura y de la Secretaría de Gestión y Empleo Público de la Jefatura de Gabinete de Ministros](#), el programa Primera Actividad Temporal Inclusiva de Capacitación Laboral (PRACTICA) es una iniciativa que procura articular y hacer converger en una solución común a dos dimensiones trascendentes que el Estado debe atender: a) la fluctuación en la carga de trabajo que implican las demandas estacionales o transitorias de servicios que las organizaciones públicas deben brindar a la sociedad; b) el deber ético que tiene el Estado de apoyar a las personas en situación de desempleo para su reinserción laboral.

La propuesta consiste en brindar a las personas que respondan a los perfiles que se definan en cada convocatoria un empleo temporario en el marco de las políticas culturales que despliega el Ministerio de Cultura, dotado de plenos derechos laborales, a la vez que se pone a su disposición una oferta de capacitación gratuita tendiente a fortalecer las competencias necesarias para su pronta inserción en el mundo del trabajo de calidad.

Su finalidad es la de generar oportunidades de inclusión social y potenciar las capacidades de las personas a través de acciones integradas que les permitan transitar una experiencia temporaria en el Sector Público —que, en el caso de los/las jóvenes, puede ser la tan necesaria primera experiencia—, identificar el perfil de trayectoria laboral que deseen desarrollar y capacitarse para ampliar sus oportunidades de trabajo futuras.

Objetivos

- Resolver necesidades de servicios transitorios o estacionales en el ámbito de las políticas culturales desarrolladas por el Estado Nacional, en un marco de transparencia, igualdad y plenos derechos laborales.
- Capacitar para la transición del sistema educativo formal al mundo del trabajo o para la reinserción laboral de las personas en situación de desempleo.

Organismos competentes

Se trata de un programa desarrollado conjuntamente entre el Ministerio de Cultura y la Secretaría de Gestión y Empleo Público de la Jefatura de Gabinete de Ministros. En el ámbito interno de la Secretaría, la Subsecretaría de Empleo Público es la autoridad de aplicación del programa, mientras que el INAP

tiene responsabilidad primaria sobre el diseño, la aprobación, la implementación y la evaluación de los circuitos de capacitación de los/las participantes.

En el caso de que se amplíen o integren las prestaciones del programa a otros ámbitos competenciales, se instrumentarán resoluciones conjuntas con las jurisdicciones competentes según la materia de la cual se trate.

Perfil de los/las participantes

La población objetivo abarca a personas mayores de entre dieciocho (18) y treinta (30) años de edad, que residan preferentemente en localidades próximas a las sedes donde prestarán servicios, y que hayan completado el curso del nivel secundario de educación formal obligatoria, aunque adeuden materias. En el último caso, asumirán el compromiso efectivo de finalizar sus estudios formales, para lo cual se articularán mecanismos de acompañamiento estatal con las jurisdicciones competentes.

Al momento de efectivizar las convocatorias al programa, se contemplarán criterios de paridad de género, no discriminación de las diversidades sexuales y de las personas con alguna discapacidad.

Contratación

Los/las participantes son contratados dentro de las disposiciones del artículo 9° de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público Nacional; así se les garantiza el derecho a percibir aportes, contribuciones previsionales y sueldo anual complementario. La contratación será a término y no renovable.

Según las características de la población objetivo y de las necesidades a cubrir, en cada convocatoria se establecerá su equiparación en cuanto al nivel o categoría de acuerdo con las disposiciones del Título III, Capítulo II, del Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional.

>	Personas inscriptas	2528
	Comisiones	26

Manual de gestión de la capacitación

Objetivo

Relevar y analizar la documentación de la gestión de la capacitación en el INAP para elaborar una propuesta de adecuación y simplificación de procesos, alineados a la normativa y documentados en formato de procedimiento, para agruparlos en un manual de procedimientos de la gestión de la capacitación.

Resultados

Procesos relevados
y documentados:



Categorización y designación INAP.

Diseño y acreditación de actividades INAP.

Diseño y acreditación de actividades virtuales sincrónicas.

Gestión de la capacitación.

Liquidación.

Elaboración de la Propuesta Formativa.

DIRECCIÓN NACIONAL DE OFERTA ACADÉMICA



Directora
Vilma Paura

Descripción del área

La Dirección Nacional de Oferta Académica (DNOA) desarrolla sus acciones como parte de la estructura del INAP que, como órgano rector de la capacitación para la Administración Pública Nacional (APN), fija la política del Sistema Nacional de Capacitación (SNC), establece normas y pautas metodológicas para el desarrollo de actividades de capacitación aplicables a todo su ámbito de incumbencia con diferentes niveles de observancia, certifica la calidad de las prestaciones de capacitación propias y las ofrecidas por otras entidades o jurisdicciones, y ofrece actividades de capacitación tanto virtuales como presenciales, sean estas generadas por el propio INAP como por los Órganos Rectores o de Referencia. Además, asiste individualmente a cada jurisdicción del SNC en sus procesos de capacitación interna.

En este marco, la DNOA gestiona la plataforma virtual y desarrolla sus contenidos, realiza la acreditación, la certificación y la evaluación de la capacitación implementada y asiste a las jurisdicciones en el desarrollo de sus Planes Estratégicos de Capacitación (PEC) y orienta, aprueba y acredita sus Planes Anuales de Capacitación (PAC).

Asimismo, lleva adelante acciones de capacitación y formación en el nivel federal, en colaboración con provincias y municipios. En este sentido, se destacan las acciones que se desarrollan en el marco de la articulación entre la Secretaría de Gestión y Empleo Público con el Consejo Federal de la Función Pública, destinadas a agentes públicos de provincias y municipios.

A partir de la producción propia del INAP y de la convocatoria a especialistas y expertos/as en temas de interés, la DNOA asume la generación y difusión de conocimiento sobre el Estado y la Administración Pública mediante la investigación y el desarrollo de publicaciones referidas a grandes cuestiones vinculadas con las organizaciones, la gestión y el empleo público.

Siguiendo la Ley 22.431 Sistema de Protección Integral de los Discapacitados, que en su artículo 8° establece que el Estado Nacional y sus organismos descentralizados o autárquicos (entre otros) están obligados a ocupar personas con discapacidad que reúnan condiciones de idoneidad en una proporción no inferior al cuatro por ciento (4 %) de la totalidad de su personal, orienta sus acciones en el logro de la igualdad de oportunidades y trato.

En el mismo sentido, sus líneas de trabajo se enmarcan en el cumplimiento de la Ley Micaela de Capacitación Obligatoria en Género para todas las Personas que Integran los Tres Poderes del Estado (Ley 27.499).

Objetivos

Los objetivos de la DNOA están alineados con los objetivos estratégicos del INAP, según detalle:

En línea con el objetivo estratégico (OE) 1. Fortalecer las capacidades institucionales de la organización para asegurar su eficacia, la DNOA se propone:

- Implementar espacios de trabajo articulado y de intercambio de información y experiencias entre las áreas que participan del desarrollo de las actividades de capacitación y de producción y gestión del conocimiento en Estado y Administración Pública.
- Profundizar la formación y actualización sostenida de los/las agentes vinculados a los procesos internos de desarrollo de las actividades de capacitación en cada área.
- Participar en la revisión de los procesos de trabajo en los que interviene la DNOA con sus respectivas áreas y de los instrumentos que se despliegan en ellos, para su actualización y adecuación.
- Actualizar la transversalización de la perspectiva de género en las actividades de capacitación y de gestión del conocimiento sobre el Estado y la APN.

En línea con el OE 2. Desarrollar una propuesta formativa consistente con las líneas estratégicas prioritarias del plan de gobierno, orientada a construir los perfiles para el futuro del Sector Público y que garantice la calidad de sus contenidos, la DNOA establece objetivos específicos según sus áreas:

Desde la Coordinación de Capacitación Virtual y Nuevas Tecnologías

- Elaborar instrumentos o herramientas de apoyo para docentes, equipos internos u organismos responsables de la producción de contenidos o recursos didácticos para el diseño y el desarrollo de aulas, de acuerdo con los lineamientos pedagógicos, técnicos e institucionales del ccampus virtual del INAP.
- Desarrollar nuevas actividades de modalidad virtual tutoradas y autogestionadas que favorezcan el aprendizaje significativo, colaborativo y multimodal.

Desde la Coordinación de Acreditación, Evaluación y Sistematización de la Capacitación

- Desarrollar un programa de evaluación de las actividades organizadas o promovidas por el INAP que permita contar con evidencia actualizada y oportuna en pos de una revisión sostenida de la calidad.

- Establecer la correspondencia entre las actividades desarrolladas en el marco de la propuesta formativa y los créditos reconocidos en términos de carrera administrativa.

En línea con el OE3. Mejorar la articulación y la consistencia del Sistema Nacional de la Capacitación, la DNOA establece objetivos específicos según sus áreas:

Desde la Dirección Nacional de Oferta Académica

- Coordinar un programa de fortalecimiento del vínculo entre el INAP y los/las Coordinadores/as Técnicos de Capacitación.

Desde la Coordinación de Acreditación, Evaluación y Sistematización de la Capacitación

- Organizar y administrar el Registro Único de Prestadores (RUP).
- Impulsar la formación de los/las agentes del Sector Público Nacional en temáticas específicas, posibilitando el acceso a beneficios arancelarios para cursar actividades dictadas por universidades públicas y privadas, y por otras instituciones dedicadas a la capacitación laboral y profesional.
- Valorar en términos de carrera los esfuerzos formativos de los/las agentes comprendidos en el Convenio Colectivo de Trabajo General (Decreto 214/2006) y las actividades organizadas por otras instituciones no comprendidas en el SNC.

Desde la Coordinación de Capacitación Virtual y Nuevas Tecnologías

- Actualizar y mantener disponibles y estables el Portal de Capacitación y el campus virtual del INAP en la infraestructura tecnológica del INAP (ambiente de desarrollo y de producción).
- Ampliar el alcance de los dispositivos para favorecer el acceso y la permanencia de las personas con discapacidad en sus trayectos de capacitación en el campus virtual del INAP.

Desde la Coordinación de Articulación del Sistema Nacional de la Capacitación

- Consolidar una comunidad de práctica con la participación de los organismos del SNC en articulación con las diferentes áreas del INAP.
- Consolidar las tareas de asesoramiento en temas de diseño, acreditación y evaluación de actividades de capacitación a los organismos del SNC.
- Contribuir a la actualización de estrategias, instrumentos y mecanismos para la detección de necesidades de capacitación en el SNC, en colaboración con los organismos del SNC.
- Desarrollar estrategias, en colaboración con otras áreas del INAP, para la regularización sostenida de la presentación de planes de capacitación de los organismos del SNC.

En línea con el OE4. Consolidar la perspectiva federal y ampliar las propuestas de capacitación en el territorio, la DNOA establece objetivos específicos según sus áreas:

Desde la Dirección de Capacitación Federal y Difusión Virtual

- Brindar herramientas de formación a los/las trabajadores/as de los sectores públicos provinciales, municipales y de la CABA, en sus distintos niveles y de acuerdo con la priorización de determinados ejes y módulos de formación considerados estratégicos, atendiendo a las especificidades locales.
- Promover y difundir la perspectiva federal a través del desarrollo de actividades de debate e intercambio.

Desde la Coordinación de Capacitación Virtual y Nuevas Tecnologías

- Brindar asistencia en estrategias de educación virtual y en el diseño y desarrollo de entornos virtuales de aprendizaje a organismos o instituciones convocados para desarrollar actividades de capacitación a nivel federal.

En línea con el OE5. Profundizar la producción y el acervo de conocimiento sobre la APN y el trabajo estatal, a través de su Dirección de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones (DIGECIP), la DNOA busca:

- Disponer los medios necesarios para ofrecer análisis relevantes, articulados con las agendas del INAP y la SGyEP, que reflejen una mirada federal y potencien los saberes y trayectorias previas del equipo de investigación.
- Jerarquizar, consolidar y potenciar las publicaciones propias.
- Ampliar las vías de difusión de las actividades de la DIGECIP como mecanismos de transferencia de conocimiento sobre Estado y Administración Pública.
- Potenciar la visibilidad y el acceso al acervo de la Biblioteca y el Centro de Documentación.

Ejes/Líneas de trabajo prioritarias

Durante 2022, la DNOA ha acompañado los ejes llevados adelante por cada una de sus áreas, que se presentan en los diferentes apartados del presente informe, al mismo tiempo que ha puesto el acento en algunos de esos procesos y en acciones de carácter transversal a ellos y en vinculación con otras áreas del INAP, del SNC, de la APN, de la SGyEP, y con jurisdicciones provinciales y municipales.

Seguimiento y orientación de las acciones desarrolladas desde cada una de las dos direcciones y las tres coordinaciones que conforman la DNOA

Continuando una línea de trabajo desarrollada en 2021, en el transcurso de 2022 se ha trabajado en la identificación de los principales problemas de la gestión y de las experiencias virtuosas y se han establecido acciones en busca de corregir los inconvenientes detectados y otras que permitieran la expansión de los logros reconocidos. Asimismo, se ha continuado y fortalecido el vínculo con instituciones y actores relacionados con las responsabilidades de cada área —las áreas de capacitación de provincias y municipios, la comunidad científico-académica, los responsables de capacitación (Coordinadores/as Técnicos de Capacitación, en adelante CTC) de los diferentes organismos del SNC y funcionarios/as y equipos técnicos de distintas áreas de la APN—, con el objetivo de consolidar sinergias necesarias para el mejor desarrollo de la tarea.

Junto con la Dirección de Capacitación Federal y Difusión Virtual (DCFyDV), se ha participado en forma permanente de la Comisión de Capacitación y Empleo del CoFeFuP para coordinar las acciones generales del Plan Federal. También se han realizado reuniones con los/las responsables de las universidades convocadas para la implementación de dicho plan.

Se han trazado vínculos con los/las responsables de distintas áreas y organismos de la APN para consolidar líneas de trabajo conjuntas y actividades de difusión, con el propósito de contribuir al fortalecimiento de un proyecto federal de país.

Se ha trabajado fuertemente en la transferencia de experiencia de gestión de la capacitación y el conocimiento en Estado y Administración Pública —involucrando de manera transversal a todo el INAP— hacia las áreas de capacitación de las provincias, en particular acompañando los procesos de consolidación y de creación de institutos provinciales de capacitación (IPAP).

En el esquema de trabajo de la Dirección de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones, se mantuvieron las líneas de investigación que permitieran una mayor articulación con las otras áreas de trabajo dentro del INAP y con las diferentes propuestas de las Subsecretarías que conforman la Secretaría de Gestión y Empleo Público y el CoFeFup.

A pedido de la DNOA se abrió una serie de *CUINAP* dedicados a la gestión de la capacitación, para dar a conocer procesos y procedimientos internos de trabajo como muestra del trabajo estatal y de la formación de saberes y de prácticas específicos, vinculados a un eje clave como es el de la capacitación en la gestión pública.

Por su parte, se propició la colaboración en el trabajo de registro, la sistematización y el análisis de experiencias de innovación en gestión pública, mediante la producción de *CUINAP* vinculados a procesos de trabajo de la Dirección Nacional de Planeamiento Estratégico (DNPEC), de áreas de la DNOA y de otros organismos de la APN.

En relación con el trabajo de las coordinaciones que componen la DNOA, se avanzó en:

- la actualización del Portal de Capacitación INAP, mediante la coordinación de la información ofrecida por las dos direcciones nacionales y su sistematización, identificando algunos puntos para la mejora en 2023.
- la mejora del proceso de inscripción y categorización de docentes y de instituciones en el Registro Único de Prestadores, cuya actualización se gestionó desde la DNOA, para contar con una herramienta que facilite la registración, actualización y sistematización de los/las docentes e instituciones. En relación con esta implementación se coordinó la revisión de las rúbricas para evaluación de los/las docentes, para lo cual se convocó a equipos especializados de ambas direcciones nacionales del INAP y se colaboró en la sistematización de instrumentos para la evaluación de propuestas de posibles instituciones prestadoras de capacitación.
- la formulación de un programa de Evaluación de las Actividades de Capacitación, que actualice y consolide los dispositivos disponibles —encuesta de satisfacción y observación de clases—, mediante tres acciones: 1. el uso de tableros dinámicos para la visualización de los datos obtenidos en las encuestas y la información del SAI; 2. la realización de un taller de capacitación interna para la observación de actividades de capacitación; 3. la sistematización de los informes de evaluación de carácter trimestral y anual, y su comunicación a las autoridades del INAP.
- la comunicación con los organismos del SNC, en particular con las áreas de RR.HH. y los/las CTC, mediante reuniones y consultas vinculadas a la actualización de presentación de los PEC y PAC.

Se han sostenido reuniones con las diferentes áreas que componen la DNOA para conocer más ampliamente la dinámica de cada equipo de trabajo y establecer acciones que puedan contribuir con su actualización y mejora. En ese esquema se propiciaron reuniones de carácter transversal con otras áreas del INAP, con las que se comparten procesos y procedimientos para mejorar la articulación. Asimismo, se definieron algunas instancias de capacitación interna y se establecieron criterios para el desarrollo de otras durante 2023.

De modo de atender el OE3 del INAP, la DNOA estableció y coordinó el Programa de Vinculación y Trabajo INAP-CTC/SNC como una acción transversal al INAP, vinculando a diversos equipos que colaboran desde el INAP en distintos momentos de la planificación y la gestión de las capacitaciones jurisdiccionales que llevan adelante los diferentes organismos del SNC. Como una estrategia para actualizar el vínculo entre el INAP y los/las CTC como mediadores privilegiados de la capacitación en el Estado, el PVyT INAP-CTC/SNC está orientado a favorecer el intercambio entre los equipos de trabajo de los diferentes organismos del SNC y las áreas del INAP, a brindar herramientas específicas a quienes realizan la gestión de la capacitación en las jurisdicciones y a ampliar los espacios de interacción para la revisión y ajustes de procesos, procedimientos e instrumentos comprendidos en la capacitación.

Durante 2022 se desarrollaron diversas actividades dentro de los distintos componentes del Programa: cuatro encuentros institucionales, un Ciclo de Actividades para la Gestión de la Capacitación y CTC que incluyó cuatro cursos, una serie de asistencias técnicas específicas, dos procesos de trabajo compartido con sus etapas e hitos, y se activaron acciones de documentación y registro que serán consolidadas en 2023. Ver agenda https://drive.google.com/file/d/1n662D0UrlmvHvLtyvi8Pwku3R8gv3ZuU/view?usp=share_link.

En general, las distintas actividades contaron con una buena recepción y participación de los/las CTC que colaboraron compartiendo sus experiencias y necesidades con los equipos del INAP a cargo de cada una de las instancias. Se puede acceder al informe completo del Programa [aquí](#).

Desafíos 2023

Se buscará consolidar las líneas implementadas en relación con la evaluación de actividades de capacitación desarrolladas por INAP, así como la transferencia de tecnología de evaluación a los organismos del SNC y a las provincias y los municipios. Para ello, se trabajará en la articulación entre las dos coordinaciones vinculadas, la Coordinación de Acreditación, Evaluación y Sistematización de la Capacitación y la Coordinación de Articulación del Sistema Nacional de Capacitación. En esta línea, se articulará también con la Dirección de Capacitación Federal y Difusión Virtual, para compartir la experiencia de evaluación de la capacitación con las jurisdicciones provinciales. Se prevé el desarrollo de instancias de capacitación interna para que los equipos de estas áreas de la DNOA compartan experiencias de trabajo y potencien el uso de herramientas de evaluación.

Se prevé avanzar con la propuesta de transversalización de la perspectiva de género en las actividades de capacitación y en las diversas acciones del INAP. Para ello, se retomarán reuniones de composición transversal de las distintas áreas del organismo, para analizar acciones posibles que contribuyan con un cambio cultural interno y la incorporación de la perspectiva de género en las dinámicas y procesos de trabajo, así como en los instrumentos y materiales que se elaboren y difundan desde el INAP.

Se continuará con el Programa de Vinculación y Trabajo INAP-CTC/SNC, a fin de consolidar el trabajo compartido entre los equipos del INAP y los de los organismos de la APN, referido a la planificación de la capacitación y el desarrollo de actividades orientadas a las necesidades de las jurisdicciones y de los/las agentes en ellas involucrados.

En línea con este Programa, se prevé la actualización del Portal de Capacitación, que facilite el trabajo de planificación y comunicación entre el INAP y CTC/SNC.

Se prevé establecer una red de trabajo y transferencia de tecnología de capacitación con jurisdicciones provinciales y municipales que complemente el trabajo desarrollado mediante el Plan Federal de Formación y Capacitación en Gestión Pública.



Directora
Valeria Chorny

Descripción del área

La Dirección de Capacitación Federal y Difusión Virtual tiene a su cargo como tarea primordial la formulación, la implementación y el seguimiento del Plan Federal de Formación y Capacitación en Gestión Pública. Este Plan se implementa en articulación con el Consejo Federal de la Función Pública (CoFeFuP) para la capacitación de los/las agentes estatales provinciales, municipales y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) de la República Argentina.

En su edición 2022, el Plan Federal se aprobó por la Resolución N.º 25 (RESOL-2022-25-APN-SGYEP#JGM) de la Secretaría de Gestión y Empleo Público (SGyEP) del 11 de febrero de 2022.

El Plan Federal se implementa a partir de las siguientes actividades:

- Cursos virtuales asincrónicos y tutorados: Se desarrollan en convenio con universidades nacionales en sus plataformas virtuales. Se organizan en ejes formativos y módulos temáticos. Tanto para perfil ejecutivo como operativo.
- Cursos virtuales autogestionados: Se trata de actividades que se desarrollan en el campus virtual del INAP con modalidad autogestionada.
- Capacitación y asistencia técnica a programas y proyectos: En relación con el CoFeFuP, se identifican proyectos o áreas de las administraciones públicas provinciales y municipales que requieran un proceso de capacitación y asistencia técnica específica. Se desarrollan en convenio con universidades nacionales.
- Seminarios web: Se trata de conferencias virtuales a cargo de especialistas para el desarrollo de un tema puntual. Se difunden a través del canal de YouTube del INAP.
- Charlas magistrales: Conferencias a cargo de funcionarios/as para abordar temas de formación estratégica y diversas líneas de interés para las provincias y los municipios.

Para el desarrollo de las actividades de formación del Plan Federal, se establecen convenios de cooperación con universidades nacionales y acuerdos con otros organismos públicos para el desarrollo de actividades de formación específicas.

La ejecución se realiza a través de la articulación con la Comisión de Capacitación y Empleo del CoFeFuP que, por medio de la representación provincial, difunde las actividades entre los/las trabajadores/as públicos de las gestiones provinciales y municipales.

La Dirección de Capacitación Federal y Difusión Virtual lleva adelante, además, otras acciones vinculadas con el fortalecimiento de las áreas de capacitación provinciales, así como es responsable de la difusión virtual del INAP a través del canal de YouTube institucional.

Objetivos

General

- Ofrecer a los/las trabajadores/as de las administraciones públicas provinciales y municipales las herramientas y las capacidades necesarias para el desarrollo idóneo de sus tareas y el correcto desenvolvimiento de sus funciones, reconociendo la especificidad de las atribuciones de la Administración Pública Nacional y las que competen a las administraciones de nivel local —provincias, municipios y CABA— en su amplia diversidad institucional-territorial.

Específicos

- Brindar herramientas de formación a los/las agentes de los sectores públicos provinciales, municipales y de la CABA, en sus distintos niveles y de acuerdo con la priorización de determinados ejes y módulos de formación considerados estratégicos, atendiendo a las especificidades locales.
- Mejorar la calidad de la atención a la ciudadanía en la satisfacción adecuada de sus necesidades y demandas mediante la formación integral de los/las agentes estatales de todos los niveles de gobierno.

Ejes/Líneas de trabajo prioritarias

Implementación de cursos virtuales tutorados en convenio con universidades

A partir de las necesidades detectadas en el marco del Consejo Federal de la Función Pública (CoFeFuP) y en articulación con universidades nacionales de las distintas regiones del país, el Plan Federal promueve acciones de capacitación en modalidad virtual tutorada en los tres ejes estratégicos y módulos temáticos que lo componen. Sobre la base de tales necesidades, se diseñan e implementan diversas actividades de capacitación que abordan cuestiones de vital importancia para el fortalecimiento de las capacidades de

gestión de los/las trabajadores/as de las administraciones públicas provinciales y municipales, tanto en su nivel directivo o ejecutivo como en el nivel operativo.

En 2022 se han firmado convenios con universidades que habían participado de las ediciones 2020 y 2021 del Plan Federal y, a su vez, se incorporaron nuevas instituciones educativas para ampliar la oferta y para complementar la presencia territorial y la mirada federal desde la formulación de las propuestas.



Como inicio de las actividades, el 4 de julio de 2022 se realizó un acto en el Centro Cultural Kirchner encabezado por Ana Castellani, Secretaria de Gestión y Empleo Público, y acompañada por otras autoridades nacionales, provinciales y rectores/as de las universidades que forman parte del Plan Federal tanto en modalidad presencial como de forma remota.

El evento puede encontrarse en el canal de YouTube 

15



Universidades que realizaron cursos virtuales tutorados

Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Sociales (UBA-FSOC)

Universidad Nacional de Cuyo (UNCUYO)

Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER)

Universidad Nacional de La Matanza (UNLAM)

Universidad Nacional de Lanús (UNLa)

Universidad Nacional de Lomas de Zamora (UNLZ)

Universidad Nacional de Misiones (UNAM)

Universidad Nacional de Río Negro (UNRN)

Universidad Nacional de Rosario (UNR)

Universidad Nacional de San Martín (UNSAM)

Universidad Nacional de Santiago del Estero (UNSE)

Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF)

Universidad Nacional del Chaco Austral (UNCAUS)

Universidad Nacional del Litoral (UNL)

Universidad Nacional del Nordeste (UNNE)

> 1. Eje de formación estratégica

Módulo	Nombre del curso, perfil de destinatario y universidad
Desarrollo de capacidades institucionales y organizacionales	Comunicación ciudadana inclusiva, en clave de derechos y perspectiva de género - perfil operativo - UNAM
	Comunicación gubernamental - perfil operativo - UNLA
	Comunicación inclusiva y «ciudadanía digital» en organizaciones públicas (nivel avanzado) - perfil operativo - UNAM
	El proceso de comunicación con los equipos de trabajo y entre las áreas - perfil operativo - UNTREF
	Fortalecimiento institucional de las organizaciones públicas: un set básico - perfil ejecutivo - UNER
Dinámicas y relaciones de trabajo	Comunicación asertiva en los equipos de trabajo - perfil operativo - UNLZ
	Coordinación de equipos de trabajo en el sector público - perfil operativo - UNLZ
	Coordinación de equipos en el sector público - perfil operativo - UNR
	Negociación y resolución de conflictos como habilidad directiva - perfil ejecutivo - UNLZ
	Estrategias para la gestión de equipos de trabajo - perfil ejecutivo - UNLZ
	Las organizaciones, los grupos y los conflictos. Estrategias de análisis, afrontamiento, cuidado y autocuidado - perfil operativo - UNER
	Introducción a metodologías ágiles y lúdicas para transformar las prácticas de gestión pública - perfil operativo - UNR
	Resolución de conflictos en el entorno laboral - perfil operativo - UNR
Resolución de conflictos en el entorno laboral nivel avanzado - perfil operativo - UNR	
Innovación tecnológica	Introducción a la inteligencia artificial y su aplicación en la generación de información para la planificación, desarrollo y toma de decisión en las políticas públicas - perfil operativo - UNTREF
	Big Data en la toma de decisiones - perfil ejecutivo - UNLAM
	Ciberseguridad: protegiendo nuestra infraestructura - perfil operativo - UNSAM
	Compras públicas sustentables en el Estado - perfil operativo - UNSAM
	Estrategias de gobierno abierto para municipios y comunas - perfil ejecutivo - UNL
	Firma digital - perfil operativo - UNLZ
	Gobernanza de datos públicos: guía paso a paso para su apertura - perfil operativo - UNSAM
	Herramientas tecnológicas para la gestión - perfil operativo - UNSAM
	Herramientas y estrategias para la implementación de la firma digital - perfil ejecutivo - UNL
	Inteligencia artificial en la gestión pública - perfil ejecutivo - UNLAM
	Los servicios públicos y el gobierno digital - perfil operativo - UNLZ
	Metodologías ágiles y herramientas digitales para la gestión de proyectos - perfil operativo - UNSAM
Uso de información estadística para la gestión pública - perfil ejecutivo - UNTREF	
Visualización y comunicación de la información para la toma de decisión en la gestión pública - perfil ejecutivo - UNTREF	

Perspectivas de género y diversidad en la gestión pública	Visualización y data mining - perfil operativo - UNCUYO
	Comunicación de las acciones estatales con perspectiva de género - perfil ejecutivo - UNLZ
	Planificación estratégica participativa con enfoque de género - perfil operativo - UNLZ
Planificación estratégica de planes, programas y proyectos	Prácticas de cuidado y perspectiva de género - perfil operativo - UNAM
	Monitoreo y evaluación de políticas públicas - perfil operativo - UNLA
	Análisis de actores y planificación estratégica - perfil operativo - UNLA
	Análisis de indicadores de gestión - perfil ejecutivo - UNNE
	Definición de modelos de monitoreo y evaluación en la gestión pública local - perfil operativo - UNCUYO
	Diseño y formulación de proyectos de desarrollo para aplicar a agencias y organismos internacionales de cooperación en el marco de la Agenda 2030 - perfil operativo - UNER
	Evaluación de gestión pública: de la información estratégica a la toma de decisiones - perfil ejecutivo - UBA
	Herramientas estadísticas para la formulación, monitoreo y evaluación de proyectos y programas sociales - perfil operativo - UNTREF
	Herramientas para el diseño y elaboración de proyectos en municipios y comunas - perfil operativo - UNL
	Herramientas para la planificación y el diseño de planes, programas y proyectos - perfil ejecutivo - UNSE
	Herramientas para la planificación y el diseño de planes, programas y proyectos nivel avanzado - perfil ejecutivo - UNSE
	Introducción a los modelos predictivos para la gestión pública - perfil ejecutivo - UNCUYO
	Los indicadores cuali-cuantitativos: su construcción, aplicación y relevancia al momento de evaluar políticas, programas y proyectos. Nivel básico - perfil operativo - UNSE
	Los indicadores cuali-cuantitativos: su construcción, aplicación y relevancia al momento de evaluar políticas, programas y proyectos. Nivel avanzado - perfil operativo - UNSE
	Metodología para la detección de problemas - perfil operativo - UNCUYO
	Perspectivas y herramientas de la planificación - perfil ejecutivo - UNSE
	Planificación estratégica y políticas transversales - perfil operativo - UNLA
	Políticas públicas basadas en evidencia - perfil ejecutivo - UNNE
	Seguimiento y evaluación de políticas, programas y proyectos - perfil ejecutivo - UNER
	Seguimiento y evaluación de políticas, programas y proyectos - perfil operativo - UNER

> 2. Eje de formación en temas de agenda sectorial y regional

Módulo	Nombre del curso, perfil de destinatario y universidad
Economías regionales y desarrollo productivo	Economías regionales y desarrollo productivo. Herramientas de análisis e intervención - perfil operativo - UNAM
	El desarrollo productivo regional en clave multiescalar - perfil ejecutivo - UNER
Cambio climático y responsabilidad ambiental	Conciencia ambiental y obligación de protección ambiental - perfil operativo - UNLAM
	Evaluación ambiental estratégica, los desafíos de su implantación, nivel 2 - perfil operativo - UNAM
	La incorporación de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles en organizaciones públicas - perfil ejecutivo - UNL
	Marco jurídico para la protección ambiental - perfil operativo - UNSAM
Derechos humanos	Los Derechos Humanos como orientación política y de las prácticas - perfil operativo - UNER
Desarrollo territorial/local	Desarrollo productivo y económico, claves para la gestión territorial - perfil operativo - UNLZ
	Desarrollo territorial y mercado de trabajo - perfil operativo - UNSE
	Políticas públicas locales para el desarrollo territorial - perfil ejecutivo - UNRN
	Diseño e interpretación de información territorial para el desarrollo (nivel inicial) - perfil operativo - UNCUYO
	Gestión administrativa de la información en las organizaciones - perfil operativo - UNNE
	Introducción a las finanzas públicas de gobiernos locales - perfil operativo - UNNE
Planificación estratégica de planes, programas y proyectos	Diseño y gestión de proyectos de desarrollo, nivel 2 - perfil operativo - UBA
	Introducción al diseño y la gestión de proyectos de desarrollo - perfil operativo - UBA
Políticas de género y prevención de la violencia	Diseño e implementación de protocolos de género para la administración pública - perfil operativo - UNSAM
	Herramientas jurídicas frente a la violencia de género familiar - perfil operativo - UNLAM
Políticas de juventudes	Políticas y prácticas participativas para las juventudes - perfil operativo - UNR
Políticas de salud	Gestión de la atención primaria de la salud en la administración local - perfil operativo - UNL
	La información en salud. Elaboración y utilización de indicadores - perfil operativo - UNR
	Planificación y gestión de programas de salud - perfil operativo - UNRN
	Políticas integrales sobre la salud de la población - perfil operativo - UNR
Políticas educativas	Políticas educativas para el ámbito de la ruralidad - perfil operativo - UNSE
Seguridad y ciudadanía	Planificación y gestión de políticas de seguridad ciudadana - perfil operativo - UNLA
	Políticas públicas de seguridad y ciudadanía - perfil operativo - UNLA

> 3. Eje de formación instrumental

Módulo	Nombre del curso, perfil de destinatario y universidad
Comunicación ciudadana inclusiva	Producción de materiales y documentación accesible - perfil operativo - UNER
Herramientas operativas para la gestión pública	Comunicación y técnica argumentativa - perfil operativo - UNCAUS
	Gestión de reuniones eficientes - perfil ejecutivo - UNLZ
	Herramientas para la optimización de las relaciones laborales. Clima y motivación - perfil ejecutivo - UNCAUS
	Redacción de documentos administrativos - perfil operativo - UNRN
	Redacción de documentos administrativos, nivel 2 - perfil operativo - UNRN
Herramientas tecnológicas para la gestión pública	Curso integral de ofimática: Word y Excel, nivel básico - perfil operativo - UNSAM
	Curso integral de ofimática: Word y Excel, nivel intermedio/avanzado - perfil operativo - UNSAM
	Excel aplicado a la administración financiera municipal - perfil operativo - UNNE
	El uso de redes sociales en la comunicación de gobierno - perfil operativo - UNTREF
	Herramientas digitales colaborativas para la gestión - perfil operativo - UNSAM
	Herramientas informáticas de nivel avanzado - perfil operativo - UNCAUS
	Herramientas informáticas de nivel básico - perfil operativo - UNCAUS
	Herramientas tecnológicas de comunicación. Nivel básico - perfil operativo - UNCAUS
	Introducción al ecosistema digital: principios básicos para el análisis de datos y la gestión de redes sociales - perfil ejecutivo - UBA
	QGIS. Uso de mapas e información geográfica en la gestión pública - perfil operativo - UNLAM
	Tablero de Comando: enfoque en Administración Pública (Nivel I) - perfil operativo - UNLAM
	Tablero de Comando: enfoque en Administración Pública (Nivel II) - perfil operativo - UNLAM
	Taller para el análisis de datos en la administración pública: introducción al uso de R y R-studio - perfil operativo - UNTREF
Oficios	Introducción al soporte técnico de PC - perfil operativo - UNR
	Soporte técnico de PC, nivel avanzado - perfil operativo - UNR
	Mantenimiento de edificios - perfil operativo - UNCAUS
	Reparación y mantenimiento de equipos tecnológicos - perfil operativo - UNSE



Para el año 2022 se incorporaron en el eje estratégico líneas de capacitación vinculadas con la propuesta del Programa INAP Futuro, orientado a conformar espacios de reflexión, planificación, experimentación e implementación sistemática basados en el análisis de los escenarios posibles del futuro y de las transformaciones sociales y organizacionales del presente.

INAP Futuro se gesta partiendo de la premisa de que el Estado debe ser ejemplo de eficacia organizacional. Esto supone atender permanentemente a las posibles mejoras en los procesos y en la calidad de sus servicios y políticas. Se trata de consolidar un Estado al servicio de la ciudadanía y de jerarquizar a las personas que le dan vida mediante programas de capacitación pertinentes, actuales, accesibles y de calidad.

Implementación de cursos virtuales autogestionados en el campus virtual del INAP



Como parte de la oferta de actividades del Plan Federal, cada mes se elabora un catálogo de cursos autogestionados que se difunde entre las provincias participantes.

Los cursos en modalidad autogestionada se inscriben en los distintos ejes formativos del Plan Federal y son parte de la Propuesta Formativa del INAP, así como se incorporan actividades específicas desarrolladas en el marco de los convenios de cooperación con las universidades nacionales.

En 2022 se convocó a las siguientes universidades para la elaboración de nuevos cursos virtuales autogestionados:



Universidad Nacional Arturo Jauretche (UNA)

Universidad Nacional Raúl Scalabrini Ortiz (UNSO)

Universidad Nacional de Avellaneda (UNDAV)

Universidad Nacional de Quilmes (UNQ)

Cursos virtuales autogestionados ofrecidos en el marco del Plan Federal

>	Actividad	Eje de formación	Referente
	Atención a la ciudadanía: módulo introductorio	Estratégico	INAP
	Big Data: haciendo hablar los datos	Estratégico	INAP
	Comunicación y medios	Estratégico	UNAJ
	El enfoque de derechos en las políticas públicas	Estratégico	UNSAM
	El Estado como promotor del desarrollo	Estratégico	UNAJ
	Ética pública	Estratégico	INAP
	Evaluación de políticas públicas: el ABC de la evaluación de políticas públicas (Nivel 1)	Estratégico	UNSAM
	Evaluación de políticas públicas: los usos de la evaluación (Nivel 2)	Estratégico	UNSAM
	Herramientas para la resolución de conflictos	Estratégico	UNLZ
	La gestión estatal en la era digital	Estratégico	UNPAZ
	La gestión y administración en los organismos públicos	Estratégico	UNDAV
	Redes sociales en organismos públicos	Estratégico	UNQ
	Seguimiento y evaluación de políticas públicas	Estratégico	INAP
	Sensibilización en la temática de género y violencia contra las mujeres	Estratégico	INAP
	Técnicas de diagnóstico e intervención en organismos públicos	Estratégico	INAP
	¿Nuevos medios? Cómo las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han atravesado la lógica de gestión	Estratégico	UNPAZ
	Gestión de la comunicación en el ámbito institucional: comunicación interna	Estratégico	UNLZ
	Ceremonial y protocolo en las organizaciones públicas	Instrumental	INAP
	Excel 2010 básico	Instrumental	INAP
	Excel 2010/2013 avanzado: tablas dinámicas	Instrumental	INAP
	Excel: funciones avanzadas	Instrumental	INAP
	Gestión de la comunicación en el ámbito institucional: nuevas tecnologías	Instrumental	UNLZ
	Nociones de primeros auxilios	Instrumental	INAP
	Presentaciones visuales con PowerPoint	Instrumental	INAP

Producción de textos administrativos	Instrumental	INAP
Recursos digitales para la enseñanza	Instrumental	UNQ
Word 2010 básico	Instrumental	INAP
Word avanzado: referencias y herramientas colaborativas	Instrumental	INAP
Competencias laborales	Sectorial/regional	INAP
Comunicación gubernamental y redes sociales: desafíos para la administración pública	Sectorial/regional	UNLAM
Derecho a la alimentación y soberanía alimentaria. Desafíos frente a la pandemia	Sectorial/regional	UNLAM
El acceso al hábitat en los municipios. Desarrollos para los legislativos locales	Sectorial/regional	MDTH
El acceso al suelo desde experiencias populares diversas en Argentina	Sectorial/regional	MDTH
Introducción a la educación virtual	Sectorial/regional	UNQ
Introducción a la seguridad e higiene en el trabajo	Sectorial/regional	INAP
Introducción al ciberdelito	Sectorial/regional	INAP
La Agenda 2030 de los ODS, futuro del trabajo y cuidado de la casa común	Sectorial/regional	UNAJ
Las políticas culturales y la economía política del posdesarrollo	Sectorial/regional	UNLAM
Planificación y gestión del ordenamiento urbano y territorial	Sectorial/regional	UNDAV
Políticas de suelo urbano y gestión local. Desarrollo para los ejecutivos locales	Sectorial/regional	MDTH
Políticas sociales y emociones: convergencias para el análisis	Sectorial/regional	UNLAM
Principios del cambio climático	Sectorial/regional	UNDAV
Uso responsable de la energía: conducción eficiente de vehículos	Sectorial/regional	INAP
La incorporación de la perspectiva de género en los presupuestos públicos: aproximaciones conceptuales y metodológicas	Sectorial/regional	UNLAM
Capacitación en ambiente. Ley Yolanda (27.592). Provincia de Chaco	Sectorial/regional	INAP



Como parte de la articulación con el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación (MAyDS) para la implementación de la capacitación Ley Yolanda, desde la Dirección de Capacitación Federal y Difusión Virtual del INAP se promovió la capacitación en ambiente de los/las agentes provinciales.

Se puso a disposición la actividad autogestionada CAPACITACIÓN EN AMBIENTE. LEY YOLANDA (27.592). PROVINCIA DE CHACO (PLAN FEDERAL) para esa jurisdicción, generando un aula virtual del curso específica para la provincia, a partir del trabajo con la Coordinación de Capacitación Digital y Nuevas Tecnologías del INAP.

De este curso se abrieron dos comisiones en 2022 y se inscribieron 872 personas. Toda la gestión con el organismo provincial estuvo a cargo del MAyDS. Desde esta Dirección se brindó apoyo para la difusión e inscripción y el acompañamiento a los/las participantes.

Se avanzó en las gestiones de los diseños con las provincias de Santa Cruz, La Pampa y La Rioja.

Por su parte, en el marco de los convenios firmados en 2022 se trabajó con las universidades nacionales para el desarrollo de las siguientes propuestas, que serán implementadas en 2023:

- La importancia de las políticas públicas de cuidado en el sector público – desarrollado por la UNDAV.
- Introducción a la ciencia de datos (Nivel 1) – desarrollado por la UNDAV.
- Programación Web Fullstack (Nivel 1) – desarrollado por la UNDAV.
- Elementos para una gestión democrática de la seguridad – desarrollado por la UNQ.
- Gestión de los sistemas municipales en Argentina – desarrollado por la UNQ.
- Big Data y gobierno – desarrollado por la UNQ.
- Metodologías ágiles para la gestión de proyectos – desarrollado por la UNAJ.
- Herramientas de ofimática (Nivel 1) – desarrollado por la UNAJ.
- Diseño de proyectos con financiamiento multilateral – desarrollado por la UNAJ.
- Estrategias de abordaje territorial para el sector productivo – desarrollado por la UNSO.
- Edición de audio y video para redes sociales – desarrollado por la UNSO.
- Community management para comunicar instituciones públicas – desarrollado por la UNSO.

Implementación de seminarios web y charlas magistrales en modalidad virtual

En el marco del Plan Federal de Formación y Capacitación en Gestión Pública 2022 y como parte del Programa de Conferencias INAP, se dio continuidad al ciclo de seminarios web denominado «Pensando un País Federal» inaugurado en 2021. Para este ciclo se convocó a expositores/as para reflexionar sobre las especificidades y los desafíos de pensar y construir una propuesta de país que preste atención a las particularidades locales y a las asimetrías regionales.

Estos seminarios web se realizaron en vivo, con participación del público asistente a través de preguntas y comentarios en el chat, y permanecen disponibles en el canal de YouTube del INAP.

En 2022 dicho ciclo contuvo dos subciclos coordinados con dos organismos nacionales que aportaron experiencias de gestión y debates relevantes para las administraciones públicas de todos los niveles. Por un lado, se trabajó en un ciclo de tres encuentros con la Dirección Nacional de Transparencia del Ministerio de Obras Públicas de la Nación. Esta temática se incorporó puntualmente por pedido de las jurisdicciones provinciales en su necesidad de acceder a contenidos vinculados con obras públicas. Por otro lado, junto con la Agencia Nacional de Discapacidad (ANDIS), se presentó un ciclo de dos conferencias virtuales. Estas actividades contaron con subtítulo en vivo e interpretación a cargo del equipo de interpretación de Lengua de Señas Argentina-Español de la ANDIS.

> Título del seminario web	Expositores/as
Capacitar en un país federal (articulación con la Dirección de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones del INAP)	Dante Sabatto (investigador INAP) Nicolás Boemo (Director IPAP Tierra del Fuego) Carina Moral (Directora Provincial de Capacitación y Fortalecimiento de la Función Pública de Neuquén) Luis Marchetti (Director IPAP Tucumán)
Participación y control ciudadano en la obra pública. Experiencia del Observatorio de la Obra Pública (articulación con el Ministerio de Obras Públicas)	Roxana Mazzola (Directora Nacional de Transparencia del MOP) Valeria Merkin (Asesora MOP)
Monitoreo y Evaluación en la Obra Pública. Objetivos y perspectivas (articulación con el Ministerio de Obras Públicas)	Roxana Mazzola (Directora Nacional de Transparencia del MOP) María Belén Arvili (Asesora MOP)
Infraestructura del cuidado y presupuesto con perspectiva de género en la obra pública (articulación con el Ministerio de Obras Públicas)	Roxana Mazzola (Directora Nacional de Transparencia del MOP) Romanela Conte (Directora de Integración en Políticas de Transparencia en Infraestructura del MOP)

<p>Accesibilidad como perspectiva transversal en el Estado (articulación con la Agencia Nacional de Discapacidad)</p>	<p>Adriana Rodríguez (equipo de la Dirección de Accesibilidad ANDIS) Eugenia Anapios (equipo de la Dirección de Accesibilidad ANDIS)</p>	
<p>Nueva Ley de Discapacidad. El proceso de construcción de un nuevo marco normativo que consolida la igualdad, autonomía y equidad (articulación con la Agencia Nacional de Discapacidad)</p>	<p>Juan Pablo Ordoñez (Director Nacional para la Inclusión de las Personas con Discapacidad ANDIS) Erica Viviana Covalsch (Asesora ANDIS) Yanina Boria (Directora de Accesibilidad ANDIS) Cecilia Clemencot (Asesora legal ANDIS) Tomás Di Nieri (Jefe de Legales ANDIS)</p>	

A su vez, en el marco de los convenios de cooperación firmados entre la SGyEP y las universidades nacionales participantes del Plan Federal 2022, también se realizaron seminarios web sobre diversos temas de interés en relación con los ejes formativos y módulos temáticos del Plan. Estas actividades se difunden tanto para administraciones públicas provinciales y municipales como para agentes nacionales, ya que las temáticas pueden ser de interés transversal.

En 2022 se han realizado las siguientes actividades como parte de los convenios de cooperación firmados con universidades nacionales:

	<p>Título del seminario web</p>	<p>Expositores/as</p>	
	<p>Políticas de género locales: el abordaje transversal e integral de las necesidades territoriales (Convenio UNSAM)</p>	<p>Ana Laura Rodríguez Gustá</p>	
	<p>Comunicación y accesibilidad para personas con discapacidad. Orientaciones para pensar espacios de gestión inclusivos (Convenio UNR)</p>	<p>Miriam Bidyerán Guillermo dos Santos</p>	
	<p>¿De qué hablamos cuando hablamos de Big Data? (Convenio UNTREF)</p>	<p>Santiago Marcos</p>	
	<p>Formulación y evaluación de proyectos sociales (Convenio UNLA)</p>	<p>María Victoria Fernández</p>	
	<p>Los desafíos del cuidado ante los cambios en los esquemas de reproducción social (Convenio UNSAM)</p>	<p>Camila Barón</p>	
	<p>Los protocolos contra las violencias sexistas como herramientas de protección de derechos: el trabajo en red (Convenio UNER)</p>	<p>Luciana Basso</p>	

Comunicación inclusiva como responsabilidad del Estado (Convenio UNER)	María Alfonsina Angelino Carla Machiavello	
Experiencias participativas desde las juventudes (Convenio UNER)	Diego Beretta Gisela Signorelli	
El futuro estatal del cambio digital (Convenio UNLAM - conferencia para funcionarias y funcionarios de la Provincia de Chaco)	Pablo Castaño	

Las charlas magistrales son espacios propuestos por el Plan Federal con el fin de acercar la voz del alto funcionariado sobre temas estratégicos para los/las agentes estatales provinciales y municipales. Se trata de conferencias para abordar los desafíos de pensar un país federal desde diversas perspectivas.

En 2022 se han realizado las siguientes actividades que contaron con el acompañamiento y la moderación de la Secretaría de Gestión y Empleo Público y de las autoridades del INAP:

 Título del seminario web	Expositores/as	
Reconocernos, implementación del Censo 2022 (articulación con Instituto Nacional de Estadística y Censos)	Marco Lavagna (Director INDEC) Gladys Massé (Directora Nacional de Estadísticas Sociales y de Población)	
La economía del conocimiento, motor del desarrollo (articulación con Ministerio de Desarrollo Productivo)	María de los Ángeles Apólito (Subsecretaria de Economía del Conocimiento-Ministerio de Desarrollo Productivo)	
Argentina Futura: un horizonte deseable y posible (articulación con el Programa Argentina Futura)	Alejandro Grimson (Coordinador del Programa Argentina Futura)	

Implementación de asistencias técnicas a programas o proyectos de las jurisdicciones

Las asistencias técnicas ofrecidas en el marco del Plan Federal de Formación y Capacitación en Gestión Pública consisten en instancias de capacitación orientadas a la asistencia específica hacia organismos públicos de las provincias y municipios, sus áreas, programas y proyectos.

El propósito general es acompañar a los organismos provinciales y municipales en el fortalecimiento de diferentes aspectos específicos de la gestión estatal, colaborar en la gestión de mejoras en determinadas aristas de la administración pública de las jurisdicciones y construir ámbitos de reflexión acerca de las

prácticas cotidianas que decanten en pensar desde el Estado nuevas oportunidades de desarrollo para los organismos públicos pertenecientes a los niveles de gobierno provinciales y municipales.

En el marco de trabajo conjunto entre la Dirección de Capacitación Federal y Difusión Virtual y las provincias participantes del Plan Federal 2022, durante el segundo trimestre del año se ofreció un taller de estrategias de detección de políticas, programas y proyectos, que potencialmente podrían ser facilitados por la vía de las asistencias técnicas. Esta experiencia fue muy valorada por los equipos técnicos de las provincias que solicitaron la continuidad y profundización de la experiencia durante 2023.

Como resultado de este trabajo, sumado a las iniciativas de detección propias de las jurisdicciones, en 2022 se realizaron ocho asistencias técnicas vinculadas a temas y organismos diversos.

8 Asistencias técnicas



Universidad	Provincia / Organismo solicitante	Título de la actividad
UNCUYO	Santa Fe	Mediciones de impacto y seguimiento de logros de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
UNLA	Santa Fe	Intervención del personal policial y salud mental. Criterios, estrategias y abordajes
UNR	Santa Cruz	Evaluación de desempeño por competencias en el Ministerio de Salud y Ambiente de la Provincia de Santa Cruz
UNSAM	Comisión de Capacitación y Empleo CoFeFup	Fortalecimiento de las áreas de capacitación provinciales - evaluación de impacto de la capacitación
UNLZ	Chaco	El proceso para evaluar desempeño y su comunicación eficaz
UNLZ	La Pampa	Metodología para el desarrollo de productos de software orientado a la calidad
UNER	Formosa	Asistencia técnica: aportes desde los enfoques de género y derechos para la gestión en recursos humanos
UNER	San Luis	Equipos de trabajo: liderazgo, comunicación, gestión y salud mental

Dos de estas asistencias técnicas contaron con encuentros presenciales de trabajo, en las que los equipos docentes de las universidades de Lanús y Entre Ríos coordinaron instancias de taller para complementar y cerrar el trabajo realizado de forma virtual.

De forma complementaria al trabajo con las universidades, se promovieron diversas asistencias técnicas a cargo de las áreas del INAP, con el fin de fortalecer a las áreas de capacitación provinciales en distintas líneas de trabajo y necesidades planteadas.

En el marco de la formación de nuevos institutos provinciales (IPAP), se colaboró en los procesos de trabajo del INAP con las provincias de Tierra del Fuego y La Rioja. En ambos casos se recibió en la sede del INAP a las delegaciones provinciales para compartir diferentes procesos de trabajo vinculados con la planificación y gestión de la capacitación e investigación.

Otras líneas de trabajo en el marco de estas asistencias técnicas fueron:

- Reunión de trabajo entre la Provincia de Chaco y el Laboratorio 4.0 del INAP en función de la interoperabilidad de sistemas y la gestión de una base de consultas mediante sistema *blockchain*.
- Reunión de trabajo entre la Provincia de Santa Fe y la Coordinación de Coordinación de Acreditación, Evaluación y Sistematización de la Capacitación del INAP para compartir los criterios de valoración y otorgamiento de puntaje de las actividades formativas.
- Asistencia técnica para la Provincia de Neuquén a cargo de la Coordinación de Capacitación Digital y Nuevas Tecnologías del INAP sobre buenas prácticas de uso y actualización del campus virtual.

Difusión virtual

Esta Dirección lleva adelante la gestión del [canal de YouTube del INAP](#) con la puesta en línea de videoconferencias y el apoyo a docentes y expositores/as, la gestión de placas con información del evento, apoyo técnico en el proceso de transmisión, tanto en aquellas generadas en el marco del Plan Federal como en las generadas en otras áreas del INAP.

En 2022, y con el aporte de la Dirección de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones del INAP, se trabajó en un nuevo ordenamiento del canal a partir de seis listas de reproducción, con el objetivo de facilitar el acceso y la visualización de los más de 400 videos que actualmente contiene el canal institucional del INAP:

- Estado, Administración, Empleo y Políticas Públicas.
- Herramientas para el desarrollo de habilidades blandas.
- Sistemas, procesos y tecnologías de la administración.
- INAP Futuro.
- Plan Federal.

- Saberes de Estado.
- Estado integrado.

Esta reclasificación de los materiales posibilita hallar con mayor facilidad los contenidos buscados para toda persona interesada en navegar por el canal, en el que se encuentran disponibles diversas actividades a cargo de especialistas de renombre en variadas temáticas vinculadas con la Administración Pública y la capacitación.

Participación en la Comisión de Capacitación y Empleo del CoFeFuP

La Dirección participa en forma permanente de la Comisión de Capacitación y Empleo del CoFeFuP. A través del vínculo con la Comisión y los/las representantes provinciales, se coordinan las acciones del Plan Federal, se realizan diagnósticos de las necesidades y se brindan informes periódicos de los avances en la implementación.

En 2022 la Dirección de Capacitación Federal y Difusión Virtual participó de la totalidad de las reuniones de la Comisión de Capacitación y Empleo del CoFeFuP y de su Mesa de Capacitación. En este ámbito se ofrecieron informes sobre el estado de avance de implementación del Plan Federal 2022 y se trabajó sobre diversos aspectos operativos. A su vez, durante el mes de noviembre se diseñó y aplicó un relevamiento con las jurisdicciones sobre hábitos y prácticas de detección de necesidades de capacitación, con el objeto de delinear algunas líneas de trabajo para 2023.

Estrategias de articulación y reuniones de trabajo

Con universidades nacionales:

Con el objetivo de clarificar los procesos de articulación entre las universidades participantes y la Dirección a cargo del Plan Federal, se confeccionó una serie de documentos que especifican procedimientos, circuitos, responsabilidades y requerimientos de cada una de las etapas de la articulación.

Además, como parte de ese proceso de articulación, en 2022 se realizaron dos reuniones de trabajo: al comienzo de la articulación, una reunión informativa en la que se repasaron las pautas de trabajo, y para el cierre del año, una reunión de balance e intercambio de experiencias. En ambas participaron las universidades que firmaron convenio con la Secretaría de Gestión y Empleo Público para la implementación del Plan Federal. Asimismo, se organizaron reuniones puntuales con los/las referentes académicos y operativos de cada universidad para evaluar los avances y contribuir con el seguimiento de las actividades.

Con las jurisdicciones provinciales:

Además de las reuniones realizadas en el marco de la Comisión de Capacitación y Empleo del CoFeFuP, desde la Dirección se han organizado reuniones de trabajo específicas con los/las referentes provinciales encargados de la implementación del Plan Federal.

Por un lado, se coordinaron reuniones con los/las referentes operativos, en las cuales se trabajaron diversos aspectos vinculados a la difusión e inscripción de las actividades y a los circuitos de trabajo, que permitieron minimizar los errores de inscripción y las instancias de consulta. Por otro lado, y como parte de una evaluación conjunta con las jurisdicciones, durante el mes de noviembre se realizaron cuatro reuniones virtuales de trabajo en la que participaron once jurisdicciones provinciales. En estos encuentros se evaluaron las propuestas y la implementación del Plan Federal durante el año, de cara a formular mejoras para una nueva edición.

Con el objetivo de compartir información actualizada y de fácil acceso, se continuó generando reportes de datos de forma mensual que fueron compartidos con cada referente provincial, en el marco de un sistema de trabajo mediante carpetas y archivos compartidos. Esta información posibilitó a las jurisdicciones realizar el análisis y seguimiento de los avances con una mayor frecuencia.

Articulación con las áreas del INAP

En 2022 se continuó con el trabajo conjunto con las coordinaciones de Capacitación Virtual y Nuevas Tecnologías, y de Acreditación, Evaluación y Sistematización de la Capacitación para poner a disposición las actividades del Plan Federal en el campus virtual del INAP, así como para garantizar su acreditación e incorporación al sistema de gestión.

Por su parte, se articuló de forma permanente con el área de Comunicación del INAP en la revisión y actualización de la información disponible en el Portal INAP y en el sitio argentina.gob.ar, así como se realizó el seguimiento y articulación para la elaboración de piezas de difusión de las actividades. Además de estas difusiones, en 2022 se elaboró un nuevo *brochure* impreso con la síntesis del Plan Federal y sus principales componentes.

Producción de informes, publicaciones y ponencias

Como parte del trabajo de esta Dirección, la revista *Estado Abierto* del INAP (Vol. 7, N.º 1, agosto-noviembre 2022) publicó el artículo «Políticas de capacitación para el empleo público provincial en el contexto federal», escrito por la Mag. Karina Nieto, asesora técnica de la Dirección.

> Indicadores de gestión al 30/11

19 convenios firmados con universidades nacionales.

103 cursos virtuales tutorados realizados con universidades. Más de 10.500 personas inscriptas.

97 cursos autogestionados realizados en el campus virtual del INAP.

8 asistencias técnicas implementadas con universidades.

14 seminarios web emitidos.

3 charlas magistrales realizadas en modalidad virtual.

149.429 visualizaciones de contenidos disponibles en el canal de YouTube del INAP.

2149 suscripciones nuevas al canal de YouTube del INAP.

Avances, desafíos y recomendaciones

Los principales avances y fortalezas en el trabajo de la Dirección de Capacitación Federal y Difusión Virtual durante 2022 estuvieron dados por el sostenimiento, la ampliación y la profundización de las líneas de acción del Plan Federal de Formación y Capacitación en Gestión Pública.

Por un lado, se logró ampliar la participación de universidades nacionales y jurisdicciones provinciales, alcanzando mayor cantidad de actividades y de personas inscriptas, reforzando el carácter colaborativo y federal del Plan. Por otro lado, se trabajó en fortalecer la oferta vinculada a las necesidades jurisdiccionales, así como a las líneas estratégicas, como, por ejemplo, el Programa INAP Futuro, reforzando las líneas de trabajo sobre incorporación de tecnologías para la gestión pública y manteniendo la oferta de cursos

vinculados con las líneas sectoriales e instrumentales de amplia demanda. Se promovió, además, una gran cantidad de actividades pensadas para acceder a los/las trabajadores/as de nivel municipal.

La experiencia adquirida en 2020 y 2021 tanto de parte de la Dirección como de las propias jurisdicciones y universidades permitió consolidar el trabajo, puntualizando las debilidades y potenciando las fortalezas. Durante la primera parte de 2022, el equipo de la Dirección trabajó fuertemente en la mejora de los procesos internos, por medio de herramientas, guías, instructivos y pautas de trabajo, de gran utilidad para la articulación tanto con los/las referentes provinciales como con las universidades.

Otros avances destacables se vinculan con la apertura de nuevas líneas de trabajo, como la detección de necesidades de capacitación y la propuesta para 2023 de evaluación sobre las causales de la deserción. Finalmente, se resalta la vinculación con otros organismos nacionales para la formulación de líneas de trabajo conjuntas que han dado muy buenos resultados, como también con otras áreas del propio INAP, para el fortalecimiento de las áreas de capacitación.

En cuanto a los desafíos pendientes, estos marcarán el trabajo de la Dirección para 2023 y se vinculan con los siguientes puntos:

- Mejorar la terminalidad de las actividades. Se trabajará en una estrategia junto con las provincias para relevar las principales causas de la deserción y coordinar diversas acciones para abordar este fenómeno.
- Profundizar la formación en niveles avanzados con más actividades que permitan dar continuidad.
- Fortalecer las asistencias técnicas como proceso de capacitación con un gran potencial.
- Lograr una mayor visibilidad del Plan Federal a través de acciones de difusión.
- Implementar más acciones para generar una mejor llegada a los/las trabajadores/as de nivel municipal.
- Concretar instancias presenciales de capacitación.

Finalmente, dentro del alcance de esta Dirección se proponen algunas recomendaciones para el trabajo del próximo año:

- Continuar mejorando los procesos y circuitos administrativos para reducir los tiempos de gestión de los trámites de convenios y gestión de pagos a las universidades.
- Seguir ampliando la oferta de actividades para llegar mejor a las necesidades manifestadas por las jurisdicciones.
- Fortalecer los procesos de detección de necesidades de las provincias a través del acompañamiento y asesoramiento.
- Fortalecer los procesos de evaluación de las actividades del Plan Federal y las herramientas de seguimiento.

- Potenciar las asistencias técnicas.
- Dar continuidad a los cursos autogestionados ampliando la oferta a través de los convenios con las universidades, para fortalecer esta modalidad de capacitación que genera muy buenos resultados.
- Profundizar y promover el fortalecimiento de las áreas de capacitación provinciales a través del trabajo de una red colaborativa.

DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, INVESTIGACIÓN Y PUBLICACIONES



Director
Pablo Nemiña

Descripción del área

La Dirección de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones (DIGECIP) posee tres funciones principales:

- Primero, asiste al INAP en la realización y difusión de estudios e investigaciones que contribuyan al desarrollo del conocimiento sobre la Administración Pública Nacional y el Estado Nacional, y consoliden buenas prácticas en la materia.
- Segundo, interviene en la programación, ejecución y distribución de la producción editorial institucional que se desarrolla en el ámbito de su competencia.
- Tercero, coordina la Red Nacional de Documentación e Información sobre Administración Pública, manteniendo un centro de referencia en materia de administración pública y resguardando en forma sistematizada la información y documentación correspondiente.

El equipo de trabajo está conformado por 26 personas: un director, una asistente de área, dos bibliotecarias y tres asistentes de biblioteca, tres correctoras, dos diseñadores/as, doce investigadores/as y dos asistentes de investigación.

Objetivos

Generales

- Contribuir al fortalecimiento de las capacidades estatales y la reflexividad sobre los procesos de administración pública, mediante la generación de conocimiento sobre temas de administración pública, Estado y desarrollo, que posibilite el diseño e implementación de políticas públicas fundada en datos válidos, confiables, actualizados y pertinentes para el contexto local.
- Asegurar la preservación del acervo archivístico y bibliográfico del Instituto y propiciar la divulgación hacia trabajadores/as y funcionarios/as del sector público, académicos/as y la comunidad en general.

Específicos

- Promover una articulación sustantiva entre las diferentes áreas del INAP, la Secretaría de Gestión y Empleo Público (SGyEP) y el resto de la APN, para ofrecer análisis relevantes que reflejen una mirada federal y potencien los saberes y trayectorias previas del equipo de investigación.
- Jerarquizar, consolidar y potenciar las publicaciones de la DIGECIP.
- Multiplicar las vías de difusión de las actividades de la DIGECIP.
- Potenciar la visibilidad y el acceso al acervo de la Biblioteca y el Centro de Documentación.

Ejes/Líneas de investigación

Programa de Estudios sobre Gestión del Conocimiento y Capacitación Pública (PEGCCP)

En el marco de este Programa, se llevan adelante proyectos de investigación vinculados con las capacitaciones desarrolladas por el INAP, con la formación del personal público para el desarrollo de capacidades estatales y con la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones públicas.

Capacitación en organismos públicos

Investigador a cargo: Alejandro Enrique

Durante el primer semestre se realizó el estudio de los Planes Estratégicos de Capacitación. En el segundo semestre se ejecutó la encuesta al personal de los organismos del Sistema Nacional de Capacitación que se desempeña en las áreas de capacitación.

Capacitación y nuevas tecnologías

Investigador a cargo: Gustavo Banchemo

En el transcurso del año se desarrollaron dos investigaciones: una, en conjunto con el colega Alejandro Enrique, dedicada al análisis de los Planes Estratégicos de Capacitación; la otra, sobre la inclusión de nuevas tecnologías en la gestión de la capacitación, a partir del caso de innovación del Laboratorio 4.0 del INAP.

Experiencias en torno a la «buena dirección» de mandos medios de la APN

Investigadora a cargo: Sandra Guimenez (hasta agosto 2022).

La línea de investigación se dirigió a recuperar el saber hacer desplegado por mandos medios de áreas de apoyo y sustantivas de la APN. Particularmente, se buscó indagar cómo la gramática de la dirección identificada en trabajos anteriores se desplegó, readaptó y reaccionó a los desafíos que trajo aparejados el surgimiento de la pandemia del COVID-19.

Gestión de documentos, acceso a la información y administración de archivos en la Administración Pública Nacional

Investigadora a cargo: Mariana Nazar

En esta línea de investigación se estudian las formas de planificación, gestión, archivo y acceso a la documentación generada en el Estado —tanto en soporte analógico como en entorno electrónico—, a los fines de identificar las mejores prácticas que permitan colaborar en la implementación de las políticas de acceso a la información, transparencia activa, lucha contra la corrupción, gobierno abierto, innovación y participación ciudadana; así como en las posibilidades de acceder a las fuentes de la memoria de las instituciones y el conocimiento organizacional, de la historia de la sociedad y a los documentos que garantizan el ejercicio de derechos.

Innovación y conocimiento en la Administración Pública

Investigadores a cargo: Graciela Silva y Norberto Vázquez

En esta línea de investigación se aborda la relación entre innovación y conocimiento, a partir del estudio de distintas experiencias desarrolladas en organismos públicos, en la que se priorizan las voces de sus protagonistas con el objetivo de identificar y sistematizar la información, los conocimientos y saberes que circulan en espacios de trabajo colaborativo de diversa índole.

Por su parte, la DIGECIP colabora con el proyecto «El futuro de la Administración Pública en la Argentina. Escenarios al 2030-2050», de la Unidad de Prospectiva y Escenarios Futuros (UPEF), del Programa INAP Futuro, a cargo de la Dirección Nacional de Planeamiento Estratégico de la Capacitación. En este marco, se desarrollan dos líneas de investigación:

Cambio tecnológico y gestión pública

Investigadora a cargo: Alejandra Páez Arenas

Esta línea de investigación se propone alcanzar una modelización del futuro de las tecnologías digitales en la Administración Pública, a partir de la construcción de posibles escenarios futuros. Como línea de base, a la fecha se realizó un diagnóstico sobre la situación actual de algunas tecnologías principales que utiliza la APN para su gestión interna (e-SIDIF y GDE) y vínculo con la ciudadanía (TAD y Mi Argentina).

A través de entrevistas en profundidad y *focus groups*, se consultó a expertos/as, funcionarios/as, representantes gremiales, de organismos internacionales, de organizaciones de la sociedad civil, y trabajadores/as públicos, para proyectar el futuro de la Administración Pública en la Argentina en lo que respecta a tecnologías.

La estructura organizativa de la Administración Pública

Investigadora a cargo: Melina Levy

El objetivo de esta línea es desarrollar escenarios de la estructura estatal nacional, provincial y municipal al 2030 y al 2050, previa construcción de una línea de base y consulta a expertos/as.

Por último, la DIGECIP lleva adelante una línea de investigación especial dedicada a realizar una sociohistoria del INAP, en virtud de la próxima conmemoración de los 50 años del organismo.

Pensar a la Administración Pública desde la Administración Pública. La experiencia del Instituto Nacional de la Administración Pública

Investigadora a cargo: Elsa Pereyra (colaboración de Mariana Nazar)

El propósito general es la reconstrucción de la trayectoria histórica del INAP como espacio de la Administración Pública Nacional destinado a intervenir sobre ella, desde dos estrategias: la formación de los cuadros administrativos y el desarrollo de la capacidad analítica sobre (y en) el Estado y la Administración Pública.

Programa de Estudios sobre Administración, Estado y Desarrollo (PEAED)

En el marco de este Programa, se desarrollan proyectos de investigación relacionados con la estructura del Sector Público, el análisis de políticas públicas, el desarrollo y otros aspectos relevantes de la Administración Pública.

Administración pública en un país federal

Investigador a cargo: Dante Sabatto

Esta línea de investigación se orienta a describir, analizar y comparar, desde una perspectiva organizacional, el funcionamiento de organismos públicos encargados de la coordinación federal de políticas públicas o del desarrollo de medidas asociadas a la gestión y el empleo público en el nivel subnacional. El objetivo es indagar en los principales factores que condicionan el accionar de distintas instituciones que resultan claves para el federalismo argentino. Estas incluyen los consejos federales, entes públicos que se ocupan de la coordinación multinivel de políticas estratégicas, así como organismos que se ocupan de la gestión

de los recursos humanos en el nivel subnacional, y, específicamente, de la capacitación del personal público. De este modo, se busca aportar a una mirada transversal de la dimensión institucional del federalismo.

Empresas públicas y mixtas y privadas, tecnología y desarrollo

Investigador a cargo: Jorge Zappino

Esta línea de investigación indaga sobre los aportes de empresas públicas, mixtas y privadas del sector nuclear al desarrollo tecnológico y económico argentino. Estas promueven la integración nacional, la generación de demanda en sectores estratégicos, la creación de puestos de trabajo y un estímulo innovador que se traslada al resto del entramado productivo. En fin, configuran un ejemplo virtuoso de intervención focalizada del Estado y la puesta en marcha de políticas públicas que fomentan el impulso a sectores estratégicos para el desarrollo económico y social sustentable e inclusivo. Además, se estudian diversos programas y proyectos del sector nuclear argentino.

Estado empresario, empresas públicas e intervención económica estatal (Argentina, 1930-2022)

Investigador a cargo: Lucas Iramain

Esta línea de investigación se inscribe dentro de un campo de hibridación disciplinaria entre la sociología económica, la historia económica y la economía política, cuyo objetivo principal es efectuar una serie de aproximaciones historiográficas a la génesis, el desenvolvimiento y la reconfiguración del Estado empresario y las empresas públicas en la Argentina desde la crisis de 1930 hasta la actualidad.

La evolución del empleo público

Investigador a cargo: Leonardo Grottola

La línea de investigación está dedicada al análisis de la evolución del empleo en el Sector Público Nacional y su caracterización sociodemográfica, cuyo principal producto es el *Informe Trimestral de Empleo Público* (ITEP). Además, cuando se profundiza en una problemática en particular del empleo público nacional mediante un abordaje estadístico, los resultados de investigación correspondientes se plasman en un número de la publicación *CUINAP*.

Planificación pública a gran escala y diálogo social institucionalizado

Investigador a cargo: Juan Federico von Zeschau

En esta línea de investigación se abordan diversos casos de planificación pública a gran escala, a efectos de enumerar y contrastar sus principales características. Las variables y categorías se agrupan en dos dimensiones: la dimensión formal y la dimensión político-sistémica. Por su parte, se estudia la

experiencia de distintos consejos económicos y sociales que, por sus funciones y su composición, son ejemplos interesantes o representativos. El propósito general es conocer uno de los formatos existentes de diálogo social institucionalizado entre el Estado y las organizaciones de la sociedad civil.

Publicaciones

La Dirección de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones está a cargo de la gestión de las cinco líneas de publicaciones periódicas del INAP: los *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, la revista *Estado Abierto* y tres informes dedicados al empleo público (*Informe Trimestral de Empleo Público [ITEP]*), a las capacitaciones del INAP (*Informe Estadístico de Capacitación [IEC]*) y a la estructura del Estado Nacional (*Informe de la Estructura del Estado Nacional [IESEN]*).

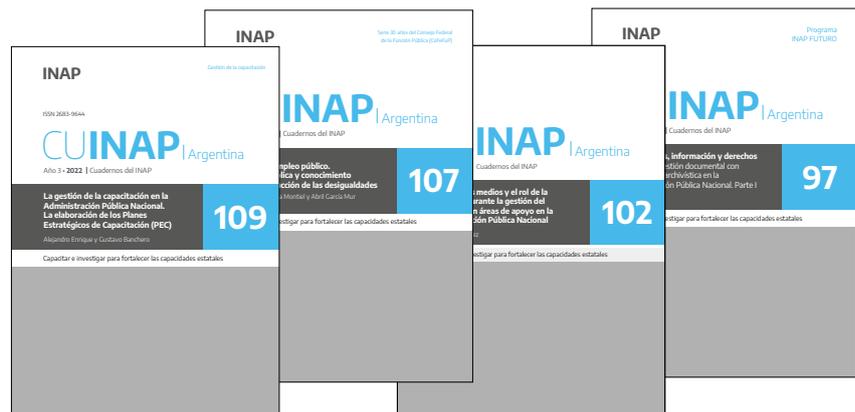
A continuación, se indican todas las publicaciones realizadas entre enero y diciembre de 2022, las cuales son de acceso libre y gratuito a través del Portal de Revista INAP <https://publicaciones.inap.gob.ar>

Equipo de edición: María Eugenia Caragunis, Lucía Fernández Carrascal, Patricia Iacovone, Edwin MacDonald, Roxana Pierri, Juan Sala Clara y Laura Amanda Scisciani.

Cuadernos del INAP (CUINAP)

Esta publicación difunde investigaciones en torno al gobierno, la Administración Pública Nacional, el Estado, la gestión del conocimiento y el desarrollo. Son realizadas por el equipo de investigación del INAP e invitados/as especiales.

29
CUINAP
publicados





N.º	Autor/a/es/as	Título
81	Gustavo Banchemo	Aproximaciones a las normativas de empleo público sobre el trabajo remoto en las provincias y la CABA en la Argentina hasta 2021
82	Alejandro Enrique	La capacitación en el empleo público provincial. Un análisis de la normativa
83	Norberto Vázquez y Graciela Silva	La creación de valor público como eje estratégico del fortalecimiento institucional y la innovación. La redefinición del Premio Nacional a la Calidad
84	Jorge Salvador Zappino	Empresas públicas y mixtas, tecnología y desarrollo I. Trabajo, tecnología y ciencia argentinos: el caso Nucleoeléctrica Argentina. Parte 1
85	Jorge Salvador Zappino	Empresas públicas y mixtas, tecnología y desarrollo I. Trabajo, tecnología y ciencia argentinos: el caso Nucleoeléctrica Argentina. Parte 2
86	Sandra Guimenez	Los mandos medios y el rol de la dirección en la gestión del COVID-19 en la Administración Pública Nacional. Acciones, habilidades y aprendizajes
87	Leonardo Grottola	Determinantes de la distribución del empleo público nacional en el territorio argentino
88	Dante Sabatto	Hallazgos y reflexiones a partir de la evidencia empírica reciente (2010-2019)
89	Lucas Daniel Iramain	Aproximación a la historia del Estado empresario y las empresas públicas en la Argentina (1955-1966)
90	Lucas Daniel Iramain	Aproximación a la historia del Estado empresario y las empresas públicas en la Argentina (1966-1976)
91	Gustavo Blutman (Comp.)	III Ateneo de Investigaciones en Administración Pública entre el CIAP y el INA. Aportes para una reflexión sobre federalismo, presupuesto y género
92	Juan Federico von Zeschau	Los planes a gran escala recientes de Argentina y España: un estudio comparado en su dimensión formal y política. Parte II: La dimensión político-institucional
93	Jorge Salvador Zappino	Empresas públicas y mixtas, tecnología y desarrollo V. El ciclo del combustible nuclear argentino: los casos de Dioxitek y CONUAR. Parte 1
94	Jorge Salvador Zappino	Empresas públicas y mixtas, tecnología y desarrollo V. El ciclo del combustible nuclear argentino: los casos de Dioxitek y CONUAR. Parte 2
95	Dante Sabatto	El trabajo en la Administración Pública Nacional durante la pandemia. Desafíos y oportunidades a partir de las perspectivas de las y los agentes. Parte 1

96	Dante Sabatto	El trabajo en la Administración Pública Nacional durante la pandemia. Desafíos y oportunidades a partir de las perspectivas de las y los agentes. Parte 2
97	Mariana Nazar	Tecnologías, información y derecho. Hacia una gestión documental con perspectiva archivística en la Administración Pública Nacional. Parte I
98	Mariana Nazar	Tecnologías, información y derecho. Hacia una gestión documental con perspectiva archivística en la Administración Pública Nacional. Parte II
99	Melina Levy	Desarrollo y transformaciones tecnológica. Una mirada a partir de las cartas iberoamericanas del CLAD
100	Liliana Arriaga y Nicolás Boemo	Serie CoFeFup 30 años #1. Construcción federal de capacidades en gestión y capacitación pública
101	José Luis Taurel Xifra	Buenas prácticas en materia de integridad, transparencia y ética pública a nivel internacional
102	Sandra Guimenez	Los mandos medios y el rol de la dirección durante la gestión del COVID-19 en áreas de apoyo en la Administración Pública Nacional
103	Leonardo Grottola	Determinantes del salario real del personal civil de la Administración Pública Nacional. Un análisis de la situación reciente (2011-2021) en el ámbito del Convenio Colectivo de Trabajo General
104	Jorge Zappino	Empresas públicas y privadas, tecnología y desarrollo: el rol del sector industrial en el complejo nuclear argentino
105	María Lucrecia Escandón, Melisa Gorondy Novak, Aixa Jais y Denise Laurens	Serie CoFeFup 30 años #2. Gobierno abierto y transparencia. Las experiencias en las provincias de Córdoba y Entre Ríos
106	Dante Adalberto Moreno y Rodolfo González Brown	Serie CoFeFup 30 años #3. Iniciativa federal para la normalización del Ecosistema Digital de Integrabilidad: Norma IRAM 17610
107	Julia Ruiz, Jessica Montiel y Abril García Mur	Serie CoFeFup 30 años #4. Género y empleo público. Política pública y conocimiento para la reducción de las desigualdades
108	Natacha Sarquis	Serie Gestión de la Capacitación #1. La planificación de la capacitación en la Administración Pública Nacional argentina
109	Alejandro Enrique y Gustavo Banchemo	Serie Gestión de la Capacitación #2. La gestión de la capacitación en la Administración Pública Nacional. La elaboración de los Planes Estratégicos de Capacitación (PEC)

Revista *Estado Abierto*

Esta revista promueve la producción científica y académica de diversas temáticas sobre administración y políticas públicas. Admite la recepción de propuestas de artículos, comunicaciones y reseñas de especialistas externos al INAP. La dirección de la revista está a cargo de Oscar Oszlak y la secretaría de redacción, de Pablo Bulcourf.

Durante 2022 se trabajó muy intensamente para poner al día y cumplir la periodicidad de la revista, luego de las demoras acontecidas durante la pandemia. Esto permitió ingresar en el índice LatinREV y aplicar a la indexación en los índices Latindex Catálogo y DOAJ (actualmente a la espera de la respuesta). Esto implicó completar el trabajo de dos años en uno, por lo que se publicaron seis números de la revista.

6
números
cuatrimestrales
(correspondientes
a dos años
formales)



Volumen 5, número 2
(DIC. 2020-MAR. 2021) [↗](#)



Volumen 5, número 3
(ABR. 2021-JUL. 2021) [↗](#)



Volumen 6, número 1
(AGO. 2021-NOV. 2021) [↗](#)



Volumen 6, número 2
(DIC. 2021-MAR. 2022) [↗](#)



Volumen 6, número 3
(ABR. 2022-JUL. 2022) [↗](#)



Volumen 7, número 1
(AGO. 2022-NOV. 2022) [↗](#)

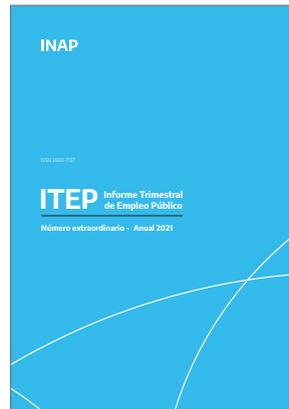
Informe Trimestral de Empleo Público (ITEP)

El ITEP brinda información sobre la evolución del empleo público según los datos que surgen de la Base Integrada de Empleo Público (BIEP). Durante 2022 se produjo la migración de las bases de datos de la BIEP, lo cual generó demoras en su recepción. Al día de la fecha, están en fase avanzada de edición los números correspondientes al primer y segundo trimestre de 2022.

3
ITEP



Año 3, número 4
Año 4, número 1
(III y IV Trim. 2021)



Número extraordinario
(Anual 2021)

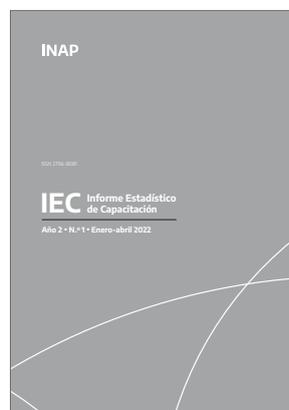
Informe Estadístico de Capacitación (IEC)

El IEC brinda datos sistematizados sobre las actividades formativas del INAP, con el fin de contribuir al proceso de mejora permanente de la capacitación pública.

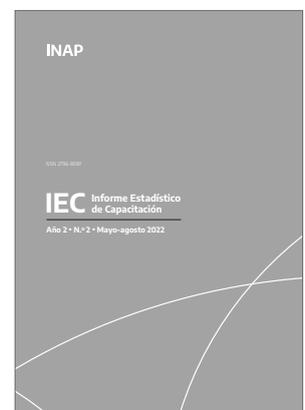
3
IEC



Año 1, número 3
(SEP.-DIC. 2021)



Año 2, número 1
(ENE.-ABR. 2022)



Año 2, número 2
(MAY.-AGO. 2022)

Informe de la Estructura del Estado Nacional (IESEN)

1
IESEN



Año 1, número 1
(2021) [↗](#)

El IESEN es una publicación anual que reemplazó al Informe Trimestral de la Estructura del Estado Nacional. A partir, en lo esencial, de los datos oficiales que surgen de la Base Integrada de Mapa del Estado (BIME), elaborada en el ámbito de la Coordinación Mapa del Estado de la Dirección Nacional de Diseño Organizacional, y sobre la base del Boletín Oficial de la República Argentina, el IESEN brinda información sobre la Administración Pública Nacional y sus organismos dependientes, mediante la presentación de datos cuantitativos referidos a las distintas categorías de unidades organizativas que conforman cada una de las jurisdicciones de dicha administración.

Libros y otras publicaciones del INAP

Durante 2022 se publicaron dos libros y el Informe Final del Censo Nacional de Bibliotecas Gubernamentales, llevado adelante por la DIGECIP.

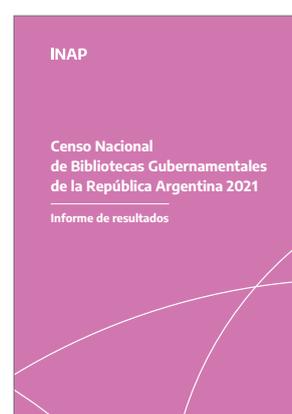
3



de Anchorena, B. y Badía, G. (Comps.) (2022). *Hacia una revalorización de la función pública. Selección de textos de Hugo Cormick.* Serie Cuestiones de Estado. Instituto Nacional de la Administración Pública. [↗](#)



Solano, M., Lopardo, J. y Novomisky, S. (Eds.). (2022). *El Estado del mañana. Prospectiva, capacitación y tecnologías emergentes.* Instituto Nacional de la Administración Pública. [↗](#)



INAP. (2022). *Censo Nacional de Bibliotecas Gubernamentales de la República Argentina 2021: informe de resultados.* Instituto Nacional de la Administración Pública. [↗](#)

Notas Breves del INAP

Esta serie tiene por objetivo contribuir al debate de los temas relevantes de la Administración Pública. Se propone como una publicación destinada tanto a especialistas como a un público amplio de lectores/as, que, sin resignar rigor, establezca un aporte sustantivo sobre las principales cuestiones que atañen a la ciudadanía en general, tendiendo puentes entre los saberes producidos desde la DIGECIP y las problemáticas sociales, económicas y políticas relevantes de la Argentina actual.

3



- El Estado empresario: impulso al desarrollo | Lucas Iramain y Jorge Zappino.
- Cooperación interinstitucional como estrategia de gestión pública: la experiencia de las bibliotecas gubernamentales.
- Creatividad en el trabajo del Estado. Innovación y producción de conocimientos en la Administración Pública | Norberto Vázquez y Graciela Silva.

Seminarios, conferencias y articulación pedagógica

Seminario Saberes de Estado



Teorías de las políticas públicas en y desde América Latina. (16-03-2022)

Nelson Cardozo (UADE y UBA) junto a Pablo Bulcourf (INAP), Pablo Nemiña y Vilma Paura



Gestión documental electrónica, datos abiertos y administración de archivos. (26-04-2022)

Carlos Alberto Zapata Cárdenas (Banco de la República de Colombia) y Andrés Pak Linares (Archivo General de la Nación). Moderadora: Mariana Nazar (INAP)



Capacitar en un país federal. (31-05-2022) (También del ciclo Pensando un País Federal)

Dante Sabatto (INAP) junto a Luis Raúl Marchetti (IPAP Tucumán), Carina Moral (Dirección de Capacitación y Fortalecimiento de la Función Pública de Neuquén), Nicolás Boemo (IPAP Tierra del Fuego) y Valeria Chorny



Evolución reciente del empleo en el Sector Público Nacional. (30-06-2022)

Leonardo Grottola (INAP)



El Estado en su rol empresario. Antecedentes históricos y desafíos futuros. (25-08-2022) (También es parte de Estado integrado)

Lucas Iramain (INAP y UNSAM) junto a Daniel García Delgado (CONICET-FLACSO) y Pablo Nemiña



Empresas públicas y mixtas, tecnología y desarrollo argentinos. (13-09-2022)

Jorge Zappino (INAP) junto a Julieta Sayán (Dioxitek S.A.) y Vilma Paura



Censo Nacional de Bibliotecas Gubernamentales. Presentación de resultados. (3-10-2022)

Natalia Báez Becker (INAP) y Ciro Paroli (INAP) junto a Vilma Paura



¿Qué Estado para el Siglo XXI? Discursos sobre la modernización estatal en la Argentina reciente. (12-10-2022)

Jimena Caravaca (CONICET-Centro de Investigaciones Sociales e Instituto de Desarrollo Económico y Social), Claudia Daniel (CONICET-Centro de Investigaciones Sociales) junto a Vilma Paura.



Actividades en articulación con la Dirección Nacional de Planeamiento Estratégico de la Capacitación

Webichats



«¿El futuro hoy? Las tecnologías para la gestión pública». Divulgación de hallazgos de la investigación de UPEF e intercambio con trabajadores/as públicos.

Actividad a cargo de Alejandra Páez Arenas, junto a Federico Bisurgi (21/07/2022).

«Estructuras estatales: morfología de la Administración Pública hoy y futuro».

Actividad a cargo de Melina Levy (18/08/2022).

«Información y documentos públicos: historia, memoria y derechos».

Actividad a cargo de Mariana Nazar, en articulación con la Dirección de Planeamiento Estratégico de la Capacitación, Dirección de Administración de la Capacitación (DAC)-INAP (seis ediciones durante los meses de mayo, junio, julio, agosto, septiembre y octubre).

Articulación pedagógica

Capacitaciones y Trayectos Formativos en el INAP

- Estadística para No Estadísticos Nivel 1 - Actividad a cargo de Jorge Zappino..
- Estadística para No Estadísticos Nivel 2 - Actividad a cargo de Jorge Zappino..
- Gestión de la Información: Archivos, Bibliotecas y Centros de Documentación - Actividad a cargo de Mariana Nazar y Natalia Báez Becker.
- Ciclo de talleres sobre sistematización y publicación de experiencias de gestión - Actividad a cargo de Graciela Silva y Norberto Vázquez.
- Trayecto formativo para personal de Archivos/comunidad de práctica vinculada a los Archivos de la APN - Actividad a cargo de Mariana Nazar.

Prácticas preprofesionales

Durante el segundo cuatrimestre, un grupo de cinco estudiantes de la Licenciatura en Administración Pública de la Universidad Nacional de General Sarmiento realizaron sus prácticas preprofesionales en el INAP. En esta ocasión, contribuyeron al proyecto INAP 50 años, mediante el relevamiento y sistematización de normativa, documentación y notas periodísticas.

Participaciones en congresos y jornadas

- Segundo Congreso Federal de Empleo Público. Bariloche, Argentina, 19-21 de octubre.
- XVI Conferencia Internacional de la Red INPAE.
- III Congreso Nacional de Estudios de Administración Pública de la AAEAP. La Plata, Argentina, 28-30 de septiembre.
- I Jornada Provincial de Administración Pública de la Universidad Nacional de San Juan. San Juan, Argentina, 31 de octubre.
- XIII Seminario Políticas de la Memoria «Memorias y Derechos Humanos». Centro Cultural de la Memoria Haroldo Conti, 20 de abril.
- XXVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Sucre, Bolivia, 22-25 de noviembre.
- Jornada de vinculación entre Conocimiento y Aprendizaje en el Ámbito Archivístico. Facultad de Ciencias de la Gestión de la Universidad Autónoma de Entre Ríos, 27 de mayo.
- Foro «Patrimonio documental, memoria y DD.HH. en Iberoamérica», realizado en el marco de la Conferencia Mundial de la UNESCO sobre política Culturales y Desarrollo Sostenible. 26 de septiembre.
- VI Foro Anual de Gestión. Facultad de Ciencias de la Gestión de la Universidad Autónoma de Entre Ríos, 8 de septiembre.
- XXXIV Congreso Archivístico Nacional: Construyendo en conjunto una nueva visión del Sistema Nacional de Archivos. Costa Rica, 28 de octubre.
- Segunda Semana de Historia de la Universidad Nacional de General Sarmiento. 9 de noviembre.

Redes

- Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública.
- Grupo de Estudios de Metodología de la Investigación Social (GEMIS). Instituto de Investigaciones Gino Germani. Facultad de Ciencias Sociales. UBA.
- Proyecto PISAC COVID-19: «El día después. Un estudio-diagnóstico sobre el fortalecimiento de las capacidades institucionales necesarias para la gestión de la pospandemia en la era exponencial».
- Proyecto PISAC COVID-19: «El sostén público a la supervivencia de hogares y unidades económicas en la urgencia. Iniciativas, mediaciones y alcances de la asistencia en perspectiva comparada».
- Red EvaluAR (Red de Evaluación de la Argentina).
- Red Interdisciplinaria de Producción sobre Comunidades de Práctica.
- Sociedad Argentina de Investigación Operativa (SADIO).

Seminario interno

- Se realizaron diversos encuentros del equipo de la DIGECIP para comentar avances de investigación de integrantes del equipo o especialistas externos.

Otros



Participación en el capítulo «Escenarios futuros del Estado y la administración pública» del libro *El Estado del mañana. Prospectiva, capacitación y tecnologías emergentes*. [👉](#)

Alejandra Páez Arenas

Declaración testimonial como especialista en Archivos y documentos públicos en el Juicio por la Verdad por la Masacre de Napalpí, llevado a cabo ante el Juzgado Federal N.º 1 de Resistencia Zunilda Niremperger caratulado «Masacre de Napalpi s/Juicio por la Verdad». Expediente FRE 9846/2019.

Mariana Nazar

Publicación de la entrevista «Formación archivística con perspectiva de derechos» en Archivos: *International Archives Magazine*. [👉](#)

Mariana Nazar

Centro de Documentación e Información sobre Administración Pública (CEDIAP)

El Centro de Documentación e Información sobre Administración Pública (CEDIAP) es un espacio de referencia nacional e internacional en documentación e información sobre Administración Pública de la Argentina y América Latina. En la actualidad, posee una colección de más de 60.000 documentos en formato papel y electrónico, microfilmaciones y más de 350 títulos de revistas especializadas en la materia.

Principales hitos del año

Catálogo bibliográfico

Se puso en línea del catálogo bibliográfico y se continúa con las tareas de mantenimiento. Se realizaron 747 registros bibliográficos nuevos (que incluyen libros, revistas y artículos, en formato papel y digital) que enriquecen el acervo. Se comenzó con el trabajo de registro de la Colección Oszlak.

Censo Nacional de Bibliotecas Gubernamentales

En conjunto con representantes de bibliotecas del Estado Nacional, se realizó el Censo Nacional de Bibliotecas Gubernamentales en 2021. A partir de este año se comenzaron a procesar los datos. Se efectuó un seminario interno con investigadores/as de la DIGECIP en el que se presentaron los principales resultados, con un enriquecido intercambio. Se finalizó el Informe Final del Censo, que incluyó una presentación formal por el canal de YouTube del INAP, un libro digital en PDF (ver Publicaciones) y un panel en PowerBI con los datos en tablas dinámicas (elaborado en conjunto con el INTA).

Gestión del Portal de Revistas INAP

Mediante el uso de Open Journal System (OJS) se gestionan todas las publicaciones periódicas del INAP. Se efectuaron las cargas de metadatos completa de forma retrospectiva, mejorando la calidad de recuperación en Google Académico. Se generaron los entornos virtuales nuevos para IEC, IESEN y Cuestiones de Estado. También se realizó el mantenimiento de los ISSN (bajas, altas y modificaciones).

Atención al público

Se retomó la atención presencial a usuarios/as y se continuó la atención virtual. Las consultas provienen de personas de la institución, externas a ella y de las redes a las que pertenecemos. Al 1/11 se consultaron 27.653 documentos en 22.662 consultas, tanto presenciales como virtuales.

Asistencia técnica

- Se prestó colaboración bibliotecológica a la Junta de Seguridad en el Transporte (JST) para la creación de su repositorio institucional, por medio de capacitaciones y asesoramiento técnico.
- Se prestó asistencia a la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) que pretende organizar tres colecciones: el acervo de AFIP, Aduana y Dirección General de Impuestos (DGI). Se recomendaron herramientas técnicas y software específicos para el desarrollo de la colección y creación de catálogo en línea.
- Se comenzó una asistencia técnica al Programa Provincial de Formación y Capacitación de la Provincia de Corrientes, para la implementación del Centro de Documentación.

Trayecto Formativo para personal de Bibliotecas y Centros de Documentación

Se lanzó el trayecto formativo con oferta de capacitación específica para este sector, con el fin de mejorar las capacidades estatales y los servicios a la ciudadanía en materia de acceso a la información y documentación.

Se realizaron las siguientes actividades:

- Gestión de la Información: Archivos, Bibliotecas y Centros de Documentación: cinco comisiones.
- Registro de monografías y artículos de publicaciones periódicas en el formato MARC21: tres comisiones.
- Trabajo colaborativo en redes de información para bibliotecas y centros de documentación e información: una comisión.

Red Nacional de Documentación e Información sobre Administración Pública (RENDIAP)

Coordinación de la Red con actividades que fomentan el fortalecimiento de la comunidad de práctica de bibliotecarios/as, mediante intercambio de documentos, experiencias y recursos.

Mantenimiento y reestructuración del depósito en el segundo subsuelo

Se procedió a la limpieza de agentes patógenos de los libros y desplazamiento de la colección hacia zonas menos afectadas. También se reestructuró la colección en sectores: colección general, colecciones especiales, hemeroteca, referencia y archivo.

Actividades de extensión

Se realizaron muestras temáticas y visitas guiadas a la Biblioteca para visibilizar las colecciones y atraer nuevos usuarios/as. Se restableció para toda la Secretaría de Gestión y Empleo Público el vínculo de servicio de préstamos interbibliotecario con el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, para la utilización remota de las bases de datos internacionales comerciales (tales como EBSCO, JSTOR, WILLEY, entre otras).

Desafíos 2023

Área de Investigación

1. Concluir la investigación sobre INAP 50 años, la cual tiene como productos principales pautados un libro de dos volúmenes y un archivo de historia oral con entrevistas a más de 25 trabajadores/as y funcionarios/as del INAP.
2. Potenciar la articulación pedagógica de las líneas de investigación a través de capacitaciones derivadas de los estudios que desarrolla el equipo. Concretamente, proponemos avanzar en la capacitación a agentes del sector nuclear y en la sistematización de experiencias de política

- pública (esta última, recuperando y extendiendo la experiencia de este año en articulación con el CoFeFup).
3. Avanzar en estudios reflexivos sobre los procesos de trabajo en la DNOA. Proponemos indagar sobre el proceso de revisión del RUP y de mejora de la accesibilidad del campus virtual del INAP.
 4. Mejorar, en lo posible, el acceso a datos, a fin de robustecer los informes periódicos (ITEP, IEC, IESEN) e impulsar estrategias de difusión de la información más ágiles (por ejemplo, gráficos en Twitter).
 5. Alentar que los datos del IEC y otras publicaciones contribuyan a mejorar las decisiones de gestión de la capacitación del INAP.
 6. Reforzar el equipo de investigación, ya que en el último año y medio hubo agentes que se fueron de la DIGECIP y agentes que prestan servicio a la UPEF.
 7. Concluir las líneas de investigación pautadas para 2023, las cuales están articuladas con la estrategia de la gestión de la SGyEP y el INAP.

Área de Publicaciones

1. Publicar dos libros sobre la historia del INAP que expresen los hallazgos de la investigación coordinada por Elsa Pereyra.
2. Impulsar la publicación de la serie de documentos inéditos de Oscar Oszlak.
3. Poner al día todas las publicaciones periódicas, demoradas por falta de acceso a los datos: ITEP e IESEN; mantener la periodicidad lograda en las restantes: Estado Abierto e IEC.
4. Revisar y actualizar las pautas de redacción de publicaciones del INAP.
5. Lanzar series específicas de *CUINAP* relativas al punto 2 y 3 del apartado anterior. Concretamente, proponemos una serie de publicaciones que recupere sistematizaciones de experiencias de política pública a nivel federal y una reflexión sobre procesos de trabajo en la DNOA.

Área de Biblioteca

1. Avanzar en la programación del repositorio digital y la actualización del software del Portal de Revistas INAP.
2. Ampliar el espacio destinado a la atención al público visitante de la Biblioteca.
3. Evaluar la posibilidad de extender hacia las provincias el Censo Nacional de Bibliotecas Gubernamentales especializadas en Administración Pública, en colaboración con el CoFeFup.

COORDINACIÓN DE ACREDITACIÓN, EVALUACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN



Coordinadora
Diana Rinaldi

Descripción de área

La Decisión Administrativa 1865/2020 establece que esta Coordinación:

- Interviene en el diseño y la elaboración de los contenidos de las actividades de capacitación, en coordinación con las áreas competentes del INAP.
- Entiende en los procesos de evaluación, aprobación, acreditación y certificación de las actividades específicas de capacitación propuestas por el Instituto, así como la validación de los trayectos formativos.
- Interviene en el proceso de categorización, designación y evaluación de prestadores/as del INAP.
- Interviene en el proceso de certificación de competencias laborales por familias de puestos, en coordinación con las áreas competentes en la materia.
- Interviene en la gestión del sistema de becas y en lo relativo a las solicitudes correspondientes.

Objetivos

Generales

- Contribuir al fortalecimiento de las capacidades estatales mediante la asistencia al diseño, evaluación y acreditación de las actividades organizadas o promovidas por el INAP.
- Acreditar en términos de carrera los esfuerzos formativos de los/las agentes comprendidos en el Convenio Colectivo de Trabajo General (CCTG) para la Administración Pública Nacional (Decreto 214/2006).
- Colaborar en la actualización de la normativa del Sistema Nacional de Capacitación, de manera de contribuir a atender las especificidades sectoriales.

Específicos

- Asistir técnicamente en el diseño y la elaboración de los contenidos de las actividades de capacitación organizadas por el INAP o en colaboración con Órganos Rectores o de Referencia.
- Fortalecer los procesos de evaluación, aprobación, acreditación y certificación de las actividades específicas de capacitación organizadas o promovidas por el INAP.
- Establecer el proceso de acreditación de actividades realizadas por iniciativa de los/las agentes comprendidos en los diferentes convenios colectivos sectoriales.
- Fortalecer la gestión del sistema de beneficios arancelarios.
- Adecuar y actualizar el funcionamiento del Registro Único de Prestadores del Sistema Nacional de Capacitación.
- Colaborar en la actualización de la normativa del Sistema Nacional de Capacitación.

Ejes/Líneas de trabajo prioritarias

Las acciones de la Coordinación pueden agruparse en ocho ejes principales:

8
ejes
principales



1. Diseño



2. Acreditaciones



3. Certificaciones



4. Evaluación



5. Registro Único de Prestadores (RUP)



6. Beneficios arancelarios



7. Procesos de selección



8. Otras actividades

1. Diseño

Incluye la asistencia técnica al diseño de actividades estratégicas: carreras de Estado, curso-concurso, Ley Micaela, Ley Yolanda, entre otras, y la colaboración en la elaboración de los contenidos de las actividades de capacitación.

Durante 2022, cobró especial relevancia la asistencia técnica al diseño y la acreditación de la Carrera de Estado ABOG-AR, organizada por la Escuela del Cuerpo de Abogados y Abogadas del Estado (ECAE), y la colaboración brindada al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible en la formulación y acreditación del curso genérico y de los jurisdiccionales organizados en el marco de Ley Yolanda.

>	Denominación de la meta	Ejecución al 14/12
	Actividades diseñadas	99

2. Acreditaciones

Comprende la evaluación del diseño y elaboración del dictamen de:

- Actividades organizadas o promovidas por el INAP: IN.
- Actividades promovidas por instituciones no comprendidas en el Sistema Nacional de Capacitación: IS.

Además, se evalúan y dictaminan las actividades realizadas a título individual por los/las agentes: EX/AU y equivalencias de tramo.

En 2022, se evidenció un importante aumento en la cantidad de actividades acreditadas, fundamentalmente de actividades organizadas o promovidas por el INAP.

Por su parte, en relación con las actividades IS y con el fin de contribuir a la calidad de la capacitación, se diseñó e implementó una guía para la presentación de propuestas de capacitación.

>	Denominación de la meta	Ejecución al 14/12
	Actividades IN	678
	Actividades realizadas a título individual	554
	Actividades institucionales	31
	Equivalencias de tramo	4

3. Certificaciones

Incluye:

- Cierre y certificación de comisiones INAP.
- Emisión de notificaciones de créditos.
- Remisión por GDE.
- Reportes de notificación de créditos solicitados *ad hoc*.

Respecto de 2021, se evidenció un importante aumento de las tareas del sector. Además, a partir de la implantación del proceso de Valoración por Evaluación y Mérito, se elaboraron numerosos reportes a pedido de los/las Coordinadores/as Técnicos de Capacitación y los/las trabajadores/as.

Ya que la emisión oportuna de la notificación de créditos posibilita que los/las trabajadores/as públicos puedan avanzar en su carrera, durante 2022 se reemplazó la emisión mensual por la quincenal, proceso que permitió que los/las agentes recibieran las constancias en el menor tiempo posible.

Sin embargo, se presentaron problemas tecnológicos y de seguridad informática que requieren ser resueltos a la mayor brevedad.



Denominación de la meta

Ejecución al 14/12

Comisiones certificadas

1840

4. Evaluación

Con el fin de profundizar la dimensión cualitativa de la evaluación, se diseñaron e implantaron nuevos dispositivos de evaluación y nuevas formas de visualización de datos y reportes:

- Encuesta de opinión.
- Observación de cursos (IOC).
- Elaboración del Tablero de Evaluación.
- Elaboración trimestral del Informe de Evaluación de la Actividad (IEA).

Sobre el relevamiento de opinión, se procesaron todas las encuestas de las comisiones organizadas o promovidas por el INAP y desarrolladas en el campus virtual del INAP, a partir de lo cual se elaboró el Tablero Dinámico de Evaluación que permite la visualización de datos vinculados con el nivel de satisfacción de los/las participantes en relación con la propuesta pedagógica de los cursos, la gestión tecnológica y la administrativa, y que además incluye indicadores de presentismo y retención.

Respecto de la observación de cursos, desde el segundo trimestre se diseñaron y aplicaron guías de observación de clases correspondientes a las distintas modalidades: presencial, virtual tutorada, virtual sincrónica y virtual autogestionada. A partir de la observación, y trimestralmente, se elaboró el Informe de Evaluación de la Actividad (IEA) que recoge lo observado, la calidad percibida de los/las participantes e indicadores de presentismo y que concluye con una serie de recomendaciones y oportunidades de mejora. Cabe destacar que durante 2022 se elaboraron treinta informes de evaluación de actividades que fueron remitidos a las autoridades del INAP.

Además, en conjunto con la Coordinación de Articulación con el Sistema Nacional de Capacitación (CASNC), se efectuó una asistencia técnica a la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) para la realización de un proceso de evaluación de impacto de un conjunto de sus actividades jurisdiccionales.

Finalmente, con motivo del proceso de readecuación de grados, se registró un notable aumento de instrumentos de valoración de tramo dictaminados.

 Denominación de la meta	Ejecución al 14/12
Cursos evaluados	1297
Actividades evaluadas	30
Instrumentos de valoración de tramo dictaminados	198

Próximo desafío

La aplicación de los dispositivos de observación de clases (en todas sus modalidades) y la elaboración de los informes de evaluación de la actividad posibilitó profundizar la evaluación cualitativa de la capacitación. Se buscará articular acciones con los/las docentes y con las áreas del INAP involucradas, de manera de socializar informes y sugerencias, y contribuir así al mejoramiento continuo de la capacitación. Por su parte, todavía está pendiente la descarga automática de encuestas de opinión, lo que lentifica notablemente su procesamiento.

5. Registro Único de Prestadores

Las tareas del sector involucran los siguientes procesos:

- Categorización docente.
- Gestión de altas de docentes e instituciones prestadoras.
- Reempadronamiento de prestadores docentes e instituciones prestadoras.
- Publicación de datos en el Portal de Capacitación INAP.

Durante 2022, hubo un importante aumento de docentes e instituciones registrados y de docentes INAP categorizados.

En relación con la registración de docentes, y con el fin de contribuir a obtener una mejora calidad de información, se rediseñaron los formularios a tramitar por GDE y TAD, y se estableció como requisito excluyente el aval de los/las Coordinadores/as Técnicos de Capacitación para proceder a la registración de los/las docentes jurisdiccionales.

En el caso de la registración de instituciones prestadoras no comprendidas en el Sistema Nacional de Capacitación, se diseñó un nuevo procedimiento que incluye la presentación del proyecto de capacitación a partir del cual se dictamina si corresponde su incorporación.

La Disposición N.º 171/2022 del INAP creó el Registro Único de Prestadores, estableció el reglamento de funcionamiento y dispuso el reempadronamiento general de prestadores incluidos en el registro anterior en forma previa a su integración a la nómina del Registro Único de Prestadores del Sistema Nacional de Capacitación.

A partir de esta normativa, esta Coordinación diseñó los formularios de reempadronamiento de docentes prestadores y de instituciones prestadoras, y elaboró los instructivos y tutoriales a difundir a través del Portal de Capacitación.

Durante el cuarto trimestre, se lanzó el reempadronamiento que involucró a 1700 docentes y 29 instituciones prestadoras.

>	Denominación de la meta	Ejecución al 14/12
	Docentes inscriptos en el Registro Único de Prestadores	1054
	Docentes categorizados	88
	Docentes reempadronados	240

Próximo desafío

Una vez finalizado el reempadronamiento y verificada la calidad de la información, se diseñará un tablero de visualización de los datos docentes al que se accederá a través del Portal de Capacitación INAP.

6. Beneficios arancelarios

La gestión comprende:

- Gestión de acuerdos con instituciones para obtener beneficios arancelarios.
- Difusión e inscripción.
- Difusión e inscripción de becas FOPECAP.

Durante 2022, se ha afianzado un ámbito de cooperación con universidades públicas y privadas, lo que permitió tanto un notorio aumento de las vacantes ofrecidas con beneficios arancelarios como la diversidad de la oferta.

En relación con la difusión e inscripción de becas FOPECAP, también se observó un aumento significativo.



Denominación de la meta

Ejecución al 14/12

Vacantes ofrecidas con beneficios arancelarios

2032

Próximo desafío

Promover que las instituciones prestadoras que ofrecen becas o beneficios arancelarios acrediten ante INAP los cursos como actividad institucional. De esta manera, el/la agente podrá obtener la asignación del crédito apenas la institución emita el comprobante de completa finalización y así evitar demoras y otros trámites.

7. Participación en procesos de selección

Comprende la elaboración de las pruebas de la Evaluación Técnica General de los procesos concursales. Durante 2022, se elaboraron las evaluaciones técnicas generales de CONCURSAR 2.0 y la correspondiente a la convocatoria para integrar el Cuerpo de Abogadas y Abogados para Víctimas de Violencia de Género.

8. Otras actividades

- Asesoramiento a los/las directivos/as del INAP y a quien lo requiera en lo relativo a la carrera de los/las agentes comprendidos en el CCTG.
- Elaboración de propuestas de normativa.
- Gestión de acuerdos.

Durante 2022, es destacable el acuerdo de acreditación de actividades del Hospital Profesor Alejandro Posadas y la propuesta de reglamentación de las actividades aplicables a la promoción de grado de las actividades realizadas a título individual para el personal comprendido en el Decreto 2539/2015.

Además, esta Coordinación colaboró en la propuesta de modificación de las Resoluciones N.º 2/2002 y N.º 51/2003 de la ex SGP.

Finalmente, a partir del segundo trimestre, esta Coordinación comenzó a participar de los procesos de redacción de la reglamentación de la carrera de algunos sectoriales del CCTG: Comisión Nacional de Actividades Espaciales (CONAE) y Personal de Orquestas, Coros y Ballet Nacionales.

COORDINACIÓN DE ARTICULACIÓN DEL SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN



Coordinadora
Natacha Sarquis

Descripción de área

La Coordinación de Articulación del Sistema Nacional de Capacitación (CASNC) es la unidad de la Dirección Nacional de Oferta Académica (DNOA) del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) que tiene como responsabilidad primaria el fortalecimiento y la articulación entre el INAP y las distintas jurisdicciones del Sistema Nacional de Capacitación (SNC) con las que se tiene vínculo, en la gestión de la capacitación jurisdiccional (desde la planificación hasta la implementación y seguimiento).

La articulación se trabaja desde el INAP por medio de los/las asesores/as institucionales, quienes acompañan a un conjunto de organismos y, desde estos últimos, a través de los/las Coordinadores/as Técnicos de Capacitación (CTC).

Es de resaltar también que los/las CTC llevan a cabo, en lo que respecta a la capacitación jurisdiccional, los mismos procesos —diseño, difusión, inscripción, dictado, evaluación, apertura y cierre de comisiones, etc.— que lleva adelante el INAP (excepto el de acreditación).

Objetivos

Generales

- Fortalecer la gestión de la capacitación jurisdiccional en los organismos con los que se interactúa.

Específicos

- Asistir técnicamente a los organismos para la gestión de la capacitación jurisdiccional: Planes Estratégicos de Capacitación (PEC), Planes Anuales de Capacitación (PAC) y actividades jurisdiccionales.
- Fortalecer las competencias de los/las Coordinadores/as Técnicos de Capacitación (CTC) y sus equipos para el desarrollo de sus tareas.
- Actualizar la normativa del SNC (fundamentalmente, en lo que refiere a la capacitación jurisdiccional).

Ejes/Líneas de trabajo prioritarias

En función de los objetivos definidos, las acciones desarrolladas por la CASNC se configuran en cuatro ejes:

- Asistencia para la formulación de Planes Estratégicos de Capacitación (PEC).
- Asistencia para la formulación de Planes Anuales de Capacitación (PAC).
- Asistencia para el diseño y la acreditación de actividades jurisdiccionales de capacitación.
- Fortalecimiento del/la CTC y su equipo en las competencias requeridas para lo anterior.

Algunas de las líneas, fundamentalmente la última, se abordan desde las funciones de la CASNC, pero pueden requerir de la articulación con otras áreas del INAP.

Asistencia para la formulación de Planes Estratégicos de Capacitación (PEC)

a. Descripción

Todos los organismos del Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional, homologado por el Decreto 214/2006, tienen obligación de presentar al INAP sus PEC. Durante 2021, debía producirse la formulación de los PEC 2021-2023 de los organismos. Si bien la normativa establece que los PEC deben estar resueltos antes del 30 de noviembre del año anterior a su puesta en marcha, el plazo fue extendido por la Resolución N.º 71/2020 de la Secretaría de Gestión y Empleo Público hasta el último día hábil de febrero de 2021.

La presentación de los PEC es responsabilidad de los organismos. Desde la CASNC se asesora a las jurisdicciones que así lo solicitan en los procesos de formulación de dichos planes. Cada plan presentado se analiza, se genera un informe técnico y se eleva a las autoridades del INAP para su intervención (dictamen). Posteriormente, el PEC debe ser aprobado por norma (resolución o disposición según el caso) por la máxima autoridad de cada organismo.

La asistencia realizada implica desde respuesta a consultas telefónicas o por correo, hasta reuniones de trabajo (presenciales o virtuales) para el análisis de problemas, evaluación de alternativas y definición de cursos de acción; apoyo en la definición de instrumentos; análisis y corrección de documentos, entre otras acciones.

Todas las tramitaciones se formalizan por el sistema GDE, en lo que también se realiza asistencia. En caso de ser necesario, se realiza la derivación y articulación con otras áreas del INAP de acuerdo con los requerimientos.

b. Evaluación de proceso

La formulación de los PEC es un proceso complejo en el que deben articularse definiciones políticas y técnicas que permitan estructurar la planificación de la capacitación para el próximo trienio. El contexto de pandemia y el ASPO en el que debieron realizarse esos procesos dificultaron aún más la tarea.

El porcentaje de cumplimiento el año correspondiente a la presentación (2021) ha sido mayor que en otros períodos con mejores condiciones contextuales, por lo que el nivel es altamente satisfactorio. Sin embargo, y aunque el plazo se encuentra ampliamente vencido, persiste un conjunto de organismos que no han podido regularizar la situación. Desde la CASNC se han instrumentado acciones para acompañar a esas jurisdicciones, pero el esfuerzo realizado parece haber alcanzado sus límites y ya no produce modificaciones sustantivas en las situaciones de atraso.

c. Metas físicas: proyectado y ejecutado

Si bien la obligación de presentación de los planes es responsabilidad de los organismos, desde la CASNC se asiste a aquellos que la demandan. La meta prevista fue el acompañamiento al 100 % de las jurisdicciones con las que se articula y que así lo solicitan. Esa meta ha sido cumplida. A la fecha, se acompaña a ciento veintiún (121) organismos (algunos de ellos, no obligados).

En relación con la presentación efectiva de los planes, en 2022 se ha conseguido la regularización de la situación de dos (2) organismos. Asimismo, se ha asistido a un (1) organismo en la presentación de su PEC período 2023-2025. El universo de los obligados a presentar sus PEC al INAP son ciento cinco (105). De ese total, noventa y cinco (95) —uno (1) de ellos no obligado— organismos lo han presentado y diez (10) lo tienen aún pendiente. Este universo puede variar por los cambios de estructura que se produzcan en la APN y por las nuevas suscripciones que puedan realizarse al Convenio Colectivo de Trabajo General (CCTG).

Asistencia para la formulación de Planes Anuales de Capacitación (PAC)

a. Descripción

La formulación y aprobación del PAC se produce con posterioridad a la aprobación del PEC por la máxima autoridad del organismo.

Por normativa, el plazo de presentación de los PAC es el 30 de noviembre del año previo a su implementación.

Como en el caso de los PEC, la presentación es responsabilidad de los organismos; la función de la CASNC es la asistencia en los casos que se demande. Cada plan presentado se analiza, se genera un informe técnico y se eleva a las autoridades del INAP para su aprobación (por disposición).

Es de señalar que desde la CASNC se realiza la articulación con algunos organismos no obligados que, dado su vínculo con el INAP, pueden presentar asimismo sus PAC.

En cuanto a las tareas realizadas desde la CASNC, el asesoramiento para la elaboración de los PAC también implica la asistencia en los procesos de detección de necesidades de capacitación y en el diseño

de los instrumentos de relevamiento; en el análisis y sistematización de la información recogida para la identificación de saberes, propósitos, áreas temáticas/competencias, análisis de perfiles; la revisión de los documentos tanto en lo sustantivo como en lo concerniente a la estructura, entre otras tareas.

b. Evaluación de proceso

En función de la experiencia de los años anteriores, y si bien se intentó no hacer grandes modificaciones, este año también trajo aparejado un cambio en la estructura, no ya de los PAC completos, sino del Capítulo INAP. Esa modificación se produjo en conjunto con la Dirección de Administración de la Capacitación (DAC). Esto implicó un nuevo desafío de apropiación tanto para el equipo de la CASNC como para los equipos de los organismos.

Durante el último trimestre se trabajó en el acompañamiento para la formulación de los PAC 2023. Si bien el plazo de presentación se encuentra vencido, no todos los organismos han podido cumplirlo, por lo que se continúa con la asistencia.

Adicionalmente, como tampoco todos los organismos han logrado la regularización de los planes anteriores (tanto PAC 2021 como 2022), se continuó trabajando todo el año en el acompañamiento a las jurisdicciones. La situación planteada requirió un trabajo extra de la CASNC, ya que implica la convivencia de tres formatos distintos de planificación anual, uno por cada año del ciclo.

c. Metas físicas: proyectado y ejecutado

Como se ha mencionado, la obligación de presentación de los planes es responsabilidad de los organismos. Desde la Coordinación se realiza la asistencia a aquellos que la demandan. La meta prevista fue el acompañamiento al 100 % de las jurisdicciones con las que se articula y que así lo solicitan. Esa meta ha sido cumplida: se ha efectuado el acompañamiento y asistencia al total de las jurisdicciones que lo han demandado. A la fecha, se acompaña a ciento veintiún (121) organismos (algunos de ellos, no obligados).

En relación con la presentación efectiva de los planes, los organismos obligados a presentar sus PAC al INAP son ciento cinco (105). Como se señaló, este universo puede variar (y lo ha hecho a lo largo del año) de acuerdo con los cambios de estructura que se produzcan en la APN y por las nuevas suscripciones que puedan realizarse al CCTG. Asimismo, la aprobación del PEC por la máxima autoridad del organismo es un requisito que habilita la presentación del PAC. En ese sentido, un organismo puede tener elaborado su PAC, pero no presentarlo por no contar con la norma aprobatoria del PEC.

Teniendo en cuenta que para los organismos obligados el PEC aprobado por la máxima autoridad es condición de presentación (al 30/11 hay 94 organismos obligados en esa situación), se resumen los datos de los planes presentados para los años cuyo proceso de formulación se ha realizado (o continúa) en 2022. En total, se ha alcanzado la presentación de sesenta y tres (63) planes anuales de capacitación.

Respecto del PAC 2021, se ha conseguido regularizar la situación de nueve (9) organismos llegando a ochenta y cinco (85) organismos obligados que lo han presentado, pero no la totalidad, ya que veinte (20) todavía lo adeudan. De los que ya tienen presentado su PEC a INAP, cinco (5) están esperando su

aprobación por norma de la máxima autoridad y otros cinco (5) ya tienen la norma aprobatoria, pero aún no han regularizado la presentación de sus PAC. Para completar el universo de obligados, los diez (10) restantes aún adeudan PEC, por lo que no están en condiciones de presentar sus PAC. Por su parte, siete (7) organismos no obligados presentaron los suyos en tiempo y forma, por lo que en total se cuenta con noventa y dos (92) PAC 2021 presentados.

Respecto del PAC 2022, se ha conseguido regularizar la situación de treinta y cuatro (34) organismos que no lo habían presentado en tiempo y forma. Del universo total de obligados, al 30 de noviembre, ochenta y nueve (89) organismos han conseguido estar al día, ochenta y dos (82) de los cuales están obligados y siete (7) de ellos no. Los restantes veintitrés (23) organismos obligados presentan demoras en su formulación.

Respecto del PAC 2023, al 30 de noviembre (fecha establecida por la norma), solo dieciséis (16) organismos obligados y dos (2) no obligados lo han hecho, por lo que solo se cuenta con dieciocho (18) PAC 2023 presentados en tiempo y forma. Los restantes organismos obligados (ochenta y nueve [89]) presentan demoras en su formulación.

Asistencia para el diseño, y la acreditación de actividades jurisdiccionales de capacitación

a. Descripción

El tercer nivel de planificación de la capacitación son las actividades. En el caso de la CASNC se articula solo lo vinculado con la capacitación jurisdiccional, es decir, la promovida y gestionada por los organismos. Según los requerimientos del sectorial propio de cada jurisdicción, para tener validez para la carrera, esta debe ser acreditada por el INAP. Esta acreditación solo puede tramitarse una vez resuelta la aprobación de los planes. Es de aclarar que no todos los organismos realizan capacitación jurisdiccional, más allá de la obligación de acreditarla con el INAP o no en el caso de hacerla.

En esa inteligencia, la CASNC asiste a los organismos en la elaboración y diseño de dichas actividades, asesora en su corrección, realiza los dictámenes de las actividades de capacitación jurisdiccionales, que posteriormente son elevados a las autoridades del INAP para su acreditación (por disposición).

Asimismo, realiza la asistencia técnica para las tramitaciones frente al INAP, y de acuerdo con los requerimientos y en caso de que sea necesario, la derivación y articulación con otras áreas del INAP.

b. Evaluación de proceso

El ASPO y el DISPO generaron situaciones diversas en los organismos. Algunos pudieron sostener su actividad y otros no pudieron adecuar su oferta. Para acompañar el contexto, el INAP dictó la Disposición N.º 147/2020 por la que se equiparó la modalidad virtual sincrónica con la presencial, lo que permitió la reconversión de muchas de las actividades realizadas por los organismos.

Es importante destacar que un nuevo período del PEC requiere una nueva acreditación de las actividades, por más que estas hayan sido implementadas en años anteriores. Sin embargo, es necesario señalar que algunos organismos presentaban atrasos que se intentó regularizar en este período.

La mayoría de esas actividades acreditadas corresponden al año en curso. Esto representa un importante salto cualitativo respecto de la cultura de acreditación posterior preexistente, pero de uso habitual para no perjudicar a los/las agentes, a la actual realización como excepción. A su vez, da cuenta de la regularización realizada y del trabajo de planificación.

Sin embargo, el atraso de los planes y las dificultades para sostener la actividad jurisdiccional ha generado un leve retroceso respecto del año anterior. Para permitir la comparación en cifras: en 2018 el 9 % correspondían a dicho año, en 2019 representaron el 40 % y en 2020 fue del 60 %. En 2021 el porcentaje de acreditaciones de actividades del año alcanzó su pico, representando el 79 % del total de las actividades acreditadas. En 2022, en cambio, el porcentaje de actividades correspondientes al año es del 63 %, y si bien es esperable que se modifique dado que aún se continúan acreditando actividades, representa una merma respecto del año anterior.

c. Metas físicas: proyectado y ejecutado

En relación con las actividades, no se establecieron metas cuantitativas específicas para alcanzar, pero la CASNC pretende responder el 100 % de la demanda, y el objetivo ha sido cumplido.

Al 30 de noviembre, se cuenta con setecientos veintitrés (723) actividades jurisdiccionales dictaminadas, que corresponden a cincuenta y cinco (55) organismos, para lo cual se realizaron casi tres mil (3000) revisiones de las actividades presentadas (número que da cuenta del proceso de acompañamiento y asistencia).

Fortalecimiento del/la CTC y su equipo en las competencias requeridas para lo anterior

a. Descripción

Comunidad de práctica (CDP): El INAP tradicionalmente mantiene encuentros de trabajo con las áreas responsables de la capacitación en las jurisdicciones, tanto CTC, directores/as de RR.HH., equipos y consejeros/as gremiales de capacitación. El ASPO decretado en 2020 fue el puntapié inicial para generar el espacio virtual que permitió formalizar la CDP de gestión de la capacitación.

Todos/as los/las CTC forman parte de ella y participan también integrantes de los equipos de gestión de la capacitación en los organismos (previa solicitud del/la CTC). Asimismo, directores/as de RR.HH. han solicitado su inclusión.

Fortalecimiento del equipo de la CASNC y los/las CTC: La incorporación de nuevos/as asesores/as a la CASNC requirió (y sigue haciéndolo) un proceso de capacitación y vinculación interna y externa para generar espacios comunes de trabajo, socialización de prácticas, generación de conocimiento compartido y sistematización de la información.

Asimismo, se mantuvieron los encuentros con equipos de gestión de la capacitación, ya que son espacios en los que se fortalecen los vínculos interinstitucionales y colaboran tanto en la consolidación de la CDP como en el fortalecimiento de las capacidades en la misma línea que el trabajo interno.

Herramientas de trabajo: Para facilitar el trabajo de las áreas y acompañar los procesos vinculados a la capacitación en las organizaciones, se desarrollaron materiales para los procesos de asistencia enunciados en las líneas de trabajo anteriores.

Además, se prestó apoyo para la articulación de todas las áreas del INAP con los/las CTC y áreas de RR.HH. y capacitación de los organismos, y tuvo representación en los ámbitos para los que fue convocada.

Asimismo, se participó de los ámbitos a los que la CASNC fue convocada en relación con la modificación de la normativa base del SNC (Resoluciones N.º 2/2002 y 51/2003 de la ex SGP). Se volvió a plantear, asimismo, la necesidad de actualización del Sistema de Acreditación INAP (SAI), herramienta fundamental del trabajo.

Procesos de trabajo compartidos: En el marco del Programa de Vinculación y Trabajo INAP-CTC/SNC, la CASNC llevó delante de los de las líneas definidas, una vinculada a la detección de necesidades de capacitación y otra al proceso de planificación 2023 (ya desarrollado).

Valoración de tramo: El desarrollo en la carrera administrativa en el marco del Decreto 2098/2008 prevé la promoción de tramo. Este instituto jurídico requiere, entre otras condiciones, una valoración del dominio de una mayor competencia para el trabajo, y esta tarea la realiza un comité *ad hoc*.

Existen distintos tipos de comités con diferente integración según la competencia a acreditar. A lo largo de 2021, la CASNC ejerció la representación en el Comité de Acreditación de Órgano Rector INAP, para las funciones comprendidas en la materia «Capacitación», en calidad de representante de la titular de la Secretaría de Gestión y Empleo Público.

b. Evaluación de proceso

En relación con la CDP, si bien inicialmente fue concebida como un ámbito de encuentro, discusión y trabajo conjunto, el aspecto más destacado y en el que se consolidó el espacio fue como reservorio de información en el que se encuentra desde normativa hasta materiales de apoyo, procedimientos e instructivos, así como grabaciones de las actividades y capacitaciones realizadas. Para su utilización como verdadero ámbito de gestión del conocimiento, se considera necesaria su revisión, a lo que se ha aportado desde la CASNC en distintas reuniones. Este 2022, por decisión de la DNOA, la CASNC dejó de hacerse cargo de la administración de las CDP, solo se gestionan las altas/bajas o modificaciones en función de los cambios de los/las CTC y la actualización de las herramientas propias de esta Coordinación (instructivos, videos, etc.) vinculadas a la gestión de la capacitación jurisdiccional.

Respecto de los instrumentos y herramientas de gestión, son muy valoradas por los/las CTC. Sería importante su ampliación y uso habitual como herramienta de gestión no solo por parte de los organismos, sino también por el conjunto de las áreas del INAP.

Desde la CASNC se participó en la organización del I Encuentro y se responsabilizó efectivamente por la totalidad del II y III Encuentros (desde el diseño hasta la evaluación).

En relación con la normativa y el sistema de gestión, es de suma importancia su actualización. Sería interesante incluir en los ámbitos de definición de representantes de las jurisdicciones, en tanto integrantes y usuarios/as del SNC.

Respecto de los procesos de trabajo compartidos, el de planificación ya fue descrito en el apartado correspondiente y trabajado específicamente en el III Encuentro. En el caso de la detección de necesidades y oportunidades de capacitación, desde la CASNC se diseñó un relevamiento para desarrollar una asistencia que se ajustara mejor a las necesidades. Ese relevamiento fue analizado, compartido y profundizado en el ya mencionado II Encuentro.

El proceso de valoración de tramo ya se encuentra aceitado y se desarrolló durante el segundo trimestre sin inconvenientes. No se contó con postulaciones para valorar.

c. Metas físicas: proyectado y ejecutado

La CDP cuenta hoy con trescientos seis (306) participantes, lo que representa un dieciséis por ciento (16 %) de aumento respecto del año anterior y se producen constantemente nuevas solicitudes de incorporación.

En relación con los encuentros, entre abril y noviembre se realizaron cuatro (4) encuentros entre INAP y los/las CTC, en los que la CASNC colaboró activamente fundamentalmente en los tres primeros. Específicamente en relación con el segundo y el tercero, la CASNC estuvo a cargo de su gestión integral, desde su concepción y diseño hasta su implementación y evaluación. Los resultados son ampliamente satisfactorios.

Respecto de la producción de materiales, se realizó la actualización de modelos e instructivos vinculados a:

- Instructivos para la formulación y presentación de los Planes.
- Videos tutoriales sobre los PAC 2023.
- Modelos de Informes Técnicos de PEC y PAC.
- Modelos de dictámenes y disposiciones aprobatorias de PEC y PAC.
- Procedimientos y Preguntas Frecuentes.

En relación con la normativa y los sistemas, se participó en todos los ámbitos en los que la CASNC fue convocada. Específicamente en relación con la normativa, se colaboró en el borrador de norma general y en los apartados específicos de planificación y acreditación.

En cuanto a tramo, se analizó un (1) expediente correspondiente a postulaciones. Se valoró oportuna y favorablemente a la persona postulada.



Coordinadora
María del Pilar Suárez

Descripción y objetivos del área

Las acciones de la Coordinación pueden agruparse en 5 ejes principales:

1. Asesoramiento pedagógico y diseño didáctico: Desarrollo, actualización y mejora de los entornos virtuales de aprendizaje.
2. Administración de plataforma Moodle: Alta, baja y modificación de usuarios/as y aulas virtuales. Asesoramiento de uso y gestión.
3. Diseño gráfico: Diseño y producción de piezas y recursos gráficos para la comunicación y el aprendizaje.
4. Programación y diseño web: Programación, desarrollo, mejora y mantenimiento del Portal de Capacitación, el campus virtual del INAP y otros sitios, y su integración al ecosistema de gestión y aprendizaje del INAP.
5. Acompañamiento para la accesibilidad: Acompañamiento personalizado a personas con discapacidad en sus experiencias de formación y participación en cursos virtuales.

En línea con una conceptualización de aprendizaje significativo, colaborativo y multimodal, y dado el potencial de las TIC como facilitadoras de las prácticas de enseñanza-aprendizaje, esta Coordinación trabaja en el desarrollo de nuevas actividades de modalidad tutorada, autogestionada y virtual sincrónica que integran la Propuesta Formativa del INAP, considerando los lineamientos estratégicos de la gestión y atendiendo a las necesidades de transformación e innovación de las administraciones públicas.

A partir de múltiples requerimientos (otras direcciones o coordinaciones del INAP, Órganos Rectores o de Referencia), la Coordinación desarrolla nuevas propuestas de capacitación. Esta tarea implica:

- Inmersión en los contenidos y contextos de aplicación en el ámbito público. Junto con docentes y especialistas, se especifican los contenidos en coherencia con los objetivos definidos en el diseño de la actividad.

- Diseño de la propuesta didáctica y de los recursos de aprendizaje virtual. Desde una concepción constructivista, se integran las últimas tendencias de *e-learning* y se definen los recursos más adecuados para la construcción de entornos que faciliten el aprendizaje en un contexto de capacitación laboral con la especificidad requerida en el ámbito público.
- Elaboración, redacción y edición de los recursos de aprendizaje. Se ajustan los textos y el diseño gráfico para la confección de todas las secciones y los recursos del aula y otros espacios virtuales.
- Testeo técnico y didáctico. Se realizan pruebas de navegación en el aula o en las plataformas donde se desarrollan los encuentros virtuales. Este proceso incluye la orientación a los equipos de tutores/as.

La Coordinación también se encarga de la apertura de las aulas para la implementación de las comisiones planificadas por la Dirección Nacional de Planeamiento Estratégico de la Capacitación, la Dirección de Capacitación Federal y Difusión Virtual, y demás organismos que brindan sus actividades en el campus virtual del INAP.

Colabora en la gestión de la infraestructura tecnológica de los ambientes de desarrollo, reproducción y producción de alta disponibilidad para mantener estable el conjunto de los sitios web del INAP. Esta infraestructura se sostiene sobre más de sesenta servidores. La gestión abarca tareas de comunicación con ARSAT, evaluación y resolución de incidentes o tareas de restauración en caso de caídas, envío y seguimiento de *ticket* de soporte, actualización de certificados de seguridad, monitoreo de estado y rendimiento de los servidores, seguimiento de alertas proactivas de cada sitio, entre otras.

Asimismo, y específicamente, diseña, programa y mantiene el Portal de Capacitación y el campus virtual del INAP.

En los últimos años, esta Coordinación ha desarrollado un proyecto para mejorar la accesibilidad de los cursos disponibles en el campus virtual del INAP, identificando las principales barreras en el acceso a los recursos virtuales y proponiendo métodos y procesos posibles para superarlas.

Las tareas se distribuyen de acuerdo con los perfiles individuales, y los procesos se llevan adelante en forma colaborativa e interdisciplinaria, logrando interacción y sinergia en la producción de resultados.

Ejes/Líneas de trabajo prioritarias

138

Actividades autogestionadas, tutoradas y sincrónicas actualizadas

(Ver Anexo 1) 

> Revisión, actualización y mejora de actividades virtuales tutoradas y autogestionadas

La revisión y actualización es un proceso constante para la Coordinación. A partir de los resultados de las encuestas de satisfacción, de las consultas realizadas por los/las participantes a la Mesa de ayuda y de diversas circunstancias vinculadas con actualizaciones normativas o de procesos, se trabaja en la mejora de los recursos con el objetivo de facilitar aprendizajes significativos, colaborativos y multimodales orientados al ámbito público.

En algunos casos es necesario convocar a docentes especialistas y trabajar en conjunto con los Órganos Rectores o de Referencia vinculados a los contenidos o las políticas públicas incluidas en los desarrollos de las actividades para actualizar y alinear los enfoques teóricos y metodológicos. La Unidad de Reorientación Estratégica de la Capacitación del Programa INAP Futuro trabajó en la revisión de la Propuesta Formativa y sus actividades. Esta revisión demandó el ajuste de los entornos virtuales de las actividades que fueron incluidas en dicho programa, adaptando su organización para disponer un espacio con las referencias particulares al proyecto y sus características. Este ajuste se realizó respetando los criterios establecidos por el Manual de Estilo de Presidencia de la Nación.

29

Nuevas actividades virtuales sincrónicas disponibles en el campus virtual del INAP

(Ver Anexo 2) 

> Diseño y desarrollo de nuevas actividades virtuales

Mejora en los procesos y recursos de la modalidad sincrónica

Se continuó el desarrollo de la modalidad sincrónica de capacitación. Si bien surgió como una solución estratégica a las restricciones para la implementación de actividades de modalidad presencial ante la pandemia, resultó ser una oportunidad para federalizar y ampliar las posibilidades de capacitación para quienes que, por diversas circunstancias, se ven limitados a asistir a un lugar en particular y como opción más adecuada para ciertos desarrollos.

Se continuó con el desarrollo de herramientas y recursos para acompañar a los/las docentes en los procesos de diseño, desarrollo, implementación y evaluación de las clases virtuales. Se los asistió en todos los encuentros garantizando la conectividad de los/las participantes. Se mejoró el entorno virtual modelo en el campus virtual del INAP para la implementación, procurando que fuera lo suficientemente flexible para adaptarse a las particularidades de cada actividad, docente y perfil de personas destinatarias. Esto sin perder la riqueza metodológica y con la posibilidad de desafiar modelos didácticos lineales y expositivos para favorecer procesos de aprendizajes dinámicos y colaborativos.

15

Conferencias INAP
implementadas a
través del campus
virtual del INAP

(Ver Anexo 3) 



Asistencia para la implementación y gestión de las Conferencias INAP

Se desarrolló un espacio modelo para la implementación de los encuentros en el campus virtual del INAP. A través de diversas funcionalidades de la plataforma, se registra la asistencia y se entregan los certificados a los/las participantes.

41

Nuevas actividades
autogestionadas
y tutoradas
desarrolladas

(Ver Anexo 4) 



Nuevos desarrollos - Actividades autogestionadas y tutoradas

Durante 2022 se mantuvo una alta demanda de desarrollo de actividades virtuales y fue necesario agilizar los tiempos, hacer más eficiente los recursos disponibles y orientar a todos los actores que intervienen en los procesos de ideación y diseño de una propuesta.

A fin de lograrlo, se mantuvieron estructuras de cursos estandarizados (aulas modelo) que agilizaron los desarrollos y facilitaron la tarea tanto de docentes como del equipo de la Coordinación. Para cada tipo de aula se establecieron los requerimientos hacia el/la docente en cuanto a recursos a producir y una estimación de horas de dedicación al proyecto. Se identificaron lineamientos generales para el diseño de los recursos de aprendizaje que se plasmaron en documentos de orientación para los responsables de los diseños. Asimismo, se trabajó en una propuesta de articulación con la Dirección de Administración de la Capacitación para profundizar el trabajo colaborativo necesario para el diseño y el desarrollo de propuestas virtuales de aprendizaje acordes con las necesidades actuales.

El resultado de este trabajo se evidenció en una serie de documentos internos que se detallan a continuación:

- Lineamientos generales para nuevos desarrollos.
- Lineamientos para la producción de contenidos de aprendizaje.
- Diagnóstico Nuevos Desarrollos - Guía de Articulación.
- Herramientas para el trabajo didáctico:
 - Aulas modelo (autogestionadas y tutoradas).
 - Recomendaciones para la realización de ofertas virtuales audiovisuales.
 - Recomendaciones para la producción «en casa» de material educativo audiovisual.

En este marco de trabajo, se brindó asistencia técnica y pedagógica virtual a los equipos de la Coordinación de Trayectos Formativos y de la Dirección de Capacitación Federal y Difusión Virtual. En el caso de la Dirección se trabajó junto con cuatro universidades nacionales compartiendo experiencias en educación virtual y enriqueciendo las propuestas desarrolladas por las mismas universidades.



Universidades nacionales que recibieron asistencia técnico pedagógica

Universidad Nacional Arturo Jauretche

Universidad Nacional de José C. Paz

Universidad Nacional de La Matanza

Universidad Nacional de Quilmes

Nuevos desarrollos – Actividades autogestionadas para el cumplimiento de la Ley Yolanda

Con la Subsecretaría Interjurisdiccional e Interinstitucional (SSII) del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, se desarrolló una serie de actividades autogestionadas para el cumplimiento de la Ley Yolanda (Ley 27.592).

Respetando los lineamientos generales y el protocolo de validación de capacitación definidos por la autoridad de aplicación de la ley, desde esta Coordinación se diseñó un entorno virtual de aprendizaje que permitió resolver la complejidad de un trayecto formativo en el que confluye una gran cantidad de contenidos y recursos didácticos. Este entorno permite a los/las participantes la elección de un itinerario de aprendizaje particular, cumpliendo con módulos obligatorios y accediendo a contenidos particulares

según sus intereses y preferencias. El aporte del diseño gráfico fue fundamental para enriquecer y otorgar una identidad particular a los entornos virtuales.

Dadas las particularidades de la formación y para contribuir a una implementación efectiva, se organizaron actividades y charlas destinadas a tutores/as de soporte que acompañaron las 42 comisiones con más de 35.200 inscripciones. Se brindó asistencia sobre las particularidades del aula, en cuanto a estructura, configuración, navegación y recursos.

En el marco de este trabajo conjunto, se brindó asistencia para el diseño y la implementación de entornos virtuales que respetaran los lineamientos generales y los protocolos vigentes a distintos organismos y dependencias del ámbito público:



Agua y Saneamientos Argentinos S.A. (AYSA)

Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación

Gobierno de la Provincia de Chaco

Gobierno de la Provincia de Chubut

Gobierno de la Provincia de La Rioja

Gobierno de la Provincia de San Juan

Gobierno de la Provincia de Santa Cruz

Gobierno de la Provincia de Santa Fe

Honorable Cámara de Diputados de la Nación

Honorable Cámara del Senado de la Nación

Ministerio de Desarrollo Social

Ministerio Público Fiscal

Secretaría de Innovación Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros (SIP)

Nuevos desarrollos – Actividades tutoradas para el desarrollo de capacidades estatales en integridad y transparencia

Con la Dirección Nacional de Integridad y Transparencia (DNIyT) de la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional (SSFI), se trabajó en el diseño de cuatro actividades tutoradas para el Programa de Formación en Integridad y Transparencia para el Sector Público Nacional.

Se diseñó una propuesta de aprendizaje particular para favorecer la promoción de valores, principios y pautas que deben orientar la conducta ética de los/las agentes públicos que presenta la integridad y la transparencia como dimensiones fundamentales para el fortalecimiento del rol estatal.

Todas las actividades se desarrollaron sobre una estructura didáctica común fortalecida por un diseño gráfico que resalta la particularidad del proyecto. Además, se acompañó a los/las docentes designados por la DNIyT brindando asesoramiento en estrategias para la tutoría de los cursos.

Nuevos desarrollos – Actividades autogestionadas en materia de ciberseguridad

En el marco de un trabajo colaborativo con la Dirección Nacional de Ciberseguridad de la Subsecretaría de Tecnologías de la Información de la Secretaría de Innovación Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros, se desarrolló una serie de actividades autogestionadas sobre las capacidades de los/las agentes públicos en la prevención, la detección, la respuesta y el recupero ante incidentes de seguridad informática.

La modalidad autogestionada permitió lograr un rápido y amplio alcance para afrontar los desafíos que presenta el creciente y continuo uso de las tecnologías de la información y la comunicación en la gestión pública.

143

Actividades autogestionadas y tutoradas disponibles en campus virtual del INAP y con acompañamiento personalizado



Desarrollo de estrategias para mejorar la accesibilidad de los cursos virtuales

Para 2022, la DNOA en sus metas se propuso trabajar sobre la asistencia a personas con discapacidad para garantizar el derecho a la capacitación y el ascenso en la carrera.

En este marco se continuó con la exploración de metodologías de educación virtual accesible para desarrollar entornos inclusivos y la conformación de una red de referentes con experiencia en procesos de inclusión laboral y adaptación de recursos educativos para personas con discapacidad. Se realizaron encuentros con la Agencia Nacional de Discapacidad (ANDIS), la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo, y el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Un equipo de trabajo especializado desarrolló esta exploración a partir de la interacción directa con participantes con discapacidad y el seguimiento personalizado de sus trayectos de aprendizaje. Se realizaron acompañamientos individuales con interacciones constantes que permitieron identificar las principales barreras en el acceso a los recursos virtuales y los métodos posibles para superarlas.

El plan de acción se desarrolla sobre tres ejes:

1. Reuniones con los diferentes equipos del área: Para determinar el enfoque técnico, observar el delineado del diseño, verificar la accesibilidad de las inscripciones de los/las participantes, testear la accesibilidad de webichats y encuentros sincrónicos, entre otras tareas.
2. Capacitación en temáticas de inclusión y accesibilidad: Para continuar la formación y especialización del equipo, se concretó la participación en distintas actividades de formación externa.
3. Registro y documentación de las experiencias: Además de recolectar bibliografía y normativa actualizada de consulta, se ha registrado la totalidad de los acompañamientos en «bitácoras de seguimiento». De acuerdo a la experiencia de los/las participantes, en cada caso se presentan necesidades particulares. Es indispensable un trabajo especializado para organizar y planificar la cursada y, al mismo tiempo, flexible para responder a las particularidades de los/las participantes. Se reconoce la necesidad y la importancia de un trabajo mancomunado entre docentes, tutores/as, equipos técnicos, participantes y acompañantes técnicos pedagógicos.

Mantenimiento, desarrollo y mejora de sitios INAP

La Coordinación tiene a cargo el mantenimiento de la infraestructura, tarea que permite mantener la autonomía en la administración de los sitios y la inmediata implementación de las mejoras desarrolladas durante el año.

En el marco del Programa INAP Futuro, se colaboró con los/las integrantes del Laboratorio 4.0 para mejorar las funcionalidades de los sitios INAP.

Tanto el Portal de Capacitación como el campus virtual del INAP son sitios fuertemente instalados en la Administración Pública, pero ante los nuevos objetivos estratégicos del INAP, se continuó trabajando en la mejora de sus funcionalidades de gestión y administración de los sitios.

Los resultados que emergen de los informes Google Analytics generados para la evaluación del impacto de algunas mejoras e implementaciones realizadas confirman la eficiencia y escalabilidad de los sitios. En comparación con 2021, se incrementó la cantidad de usuarios/as con acceso al campus virtual del INAP y al Portal de Capacitación.

El Portal de Capacitación es un sitio instalado como espacio de consulta y difusión de todas las actividades que brinda el INAP: conferencias, becas y cursos de diversas modalidades y características. Además, brinda la oportunidad al/la usuario/a de que, ante el interés en alguna actividad, pueda conocer a fondo la propuesta e incluso comenzar el proceso de inscripción, lo que colabora en sostener y concretar esa necesidad de formación.

A continuación, se detallan algunas de las tareas desarrollados durante el año:

- Mejora en las funcionalidades de carga para la gestión de actividades y comisiones.
- Colaboración en el desarrollo y la implementación de un *chatbots* con Inteligencia Artificial para la atención de consultas.
- Alineación de diseños, formatos, fuentes, etc., para facilitar los procesos de difusión e inscripción del INAP.
- Actualización de la página para la presentación y difusión del Programa INAP Futuro, Trayectos Formativos y el Registro Único de Prestadores.
- Ajuste del *home* del sitio y de la página para la presentación del Plan Federal.
- Actualización del *core* de WordPress y *plug-in* del sitio para una disposición más moderna, avanzada y segura.
- Actualización de *plug-in* «userway» para mejorar la accesibilidad.



Portal de Capacitación

Visitas

5.506.981



Campus virtual del INAP

Usuarios/as

379.333

Apertura de comisiones y Mesa de ayuda

La apertura de comisiones, además de significar tareas técnico-operativas para disponer las aulas y matricular a las personas inscriptas, abarca el asesoramiento a docentes y tutores/as de soporte: asistencia para la actualización de materiales, manejo de recursos Moodle y generación de informes o consultas por el desempeño de participantes.

Para la totalidad de las comisiones, la Coordinación dispone de una Mesa de ayuda que responde a las consultas recibidas.



Comisiones
abiertas

1379

Incluye la sumatoria de comisiones abiertas a partir de los requerimientos de la DN de Planificación Estratégica de la Capacitación, la Dirección de Capacitación Federal y Difusión Virtual y los organismos que disponen sus actividades en el campus virtual del INAP.



Consultas
respondidas

5500

Asistencia en estrategias de educación virtual a otros organismos

Durante 2022 se mantuvo la asistencia a otros organismos públicos que debieron reforzar o implementar estrategias de capacitación virtual. Esta asistencia abarca:

- Asesoramiento para la programación, desarrollo e implementación de plataformas Moodle.
- Disponibilidad de *hosting* en el campus virtual del INAP.
- Asesoramiento pedagógico y didáctico para el diseño y desarrollo de actividades en las modalidades virtual tutorada y autogestionada.
- Capacitación en recursos de aprendizaje disponibles en Moodle.
- Administración de usuarios/as y aulas. Alta, baja y modificación de usuarios/as y comisiones.
- Asistencia permanente a docentes y participantes ante inconvenientes de acceso y permanencia en el sitio.

> Organismos que recibieron asistencia

Comisión Nacional de Valores

Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales

Instituto Nacional de Rehabilitación Psicosfísica del Sur

Instituto Nacional de Semillas (INASE)

Ministerio de Desarrollo Productivo – Dirección Nacional de Fortalecimiento de las Capacidades Emprendedoras

Ministerio de Desarrollo Territorial y Hábitat

Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad

Ministerio de Salud

Secretaría General de Presidencia

Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia (SENAF)

Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN)

Teatro Nacional Cervantes

Colaboración para disponer cursos INAP en otras plataformas de aprendizaje

Nos encontramos trabajando en acuerdos con diversos organismos para seguir colaborando en el desarrollo de nuevas plataformas de otros organismos del Estado.

En línea con un modelo de trabajo colaborativo, se fortaleció una red de trabajo que investiga las últimas tendencias de educación virtual para desarrollar y profundizar modelos de capacitación basados en fundamentos educativos constructivistas que respondan a las circunstancias particulares del contexto y brinden a los/las agentes públicos saberes y herramientas para desarrollar sus capacidades y contribuir así a la definición de un Estado inclusivo y eficiente.

Avances, desafíos y recomendaciones

- Continuar con el desarrollo y la mejora de las funcionalidades del Portal de Capacitación y el campus virtual del INAP, a partir de la incorporación de Inteligencia Artificial.
- Desarrollar espacios y modalidades híbridas que permitan flexibilizar los espacios de enseñanza, para continuar ampliando las experiencias de los/las participantes en la mejora de las capacidades laborales.
- Profundizar la sinergia con otros organismos para ampliar las estrategias de inclusión y mejorar la accesibilidad de todos los procesos que incumben al INAP.

Anexo 1

Actividades INAP autogestionadas, tutoradas y sincrónicas actualizadas o mejoradas de enero a diciembre 2022.

Nombre de la actividad	Código SAI	Modalidad	Origen del requerimiento	OR/OREF
ACCESIBILIDAD WEB: INTRODUCCIÓN Y PAUTAS	IN31729/19	Tutorado	DNPEC/DAC	ONTI
ACCESIBILIDAD WEB: TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA MEJORARLA (VIRTUAL)	IN31732/19	Tutorado	DNPEC/DAC	ONTI
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO NACIONAL: UNA APROXIMACIÓN	IN37284/22	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS - VIRTUAL	IN35873/21	Tutorado	DNPEC/DAC	
APORTES Y PERSPECTIVAS DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	IN34531/20	Tutorado	DNPEC/DAC	
APRENDIENDO A APRENDER EN EQUIPOS DE TRABAJO	IN37290/22	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA: MÓDULO INTRODUCTORIO	IN34802/20	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
AUTORIDADES DE REGISTRO DE FIRMA DIGITAL REMOTA (AC MODERNIZACIÓN - PLATAFORMA DE FIRMA DIGITAL REMOTA)	IN37431/22 IN34433/20	Tutorado	DNPEC/DAC x GDE	Secretaría de Innovación Pública
BIG DATA: HACIENDO HABLAR LOS DATOS	IN31720/19	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
BIG DATA: HACIENDO HABLAR LOS DATOS (PLAN FEDERAL)	IN32213/19	Autogestionado	DNPEC/DAC	
BUSINESS INTELLIGENCE (BI) INTRODUCTORIO	IN34727/20	Tutorado	DNPEC/DAC	Secretaría de Hacienda
CALIDAD DE INFORMACIÓN EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	IN34583/20	Tutorado	DNPEC/DAC	
CAPACIDADES ESTATALES	IN34538/20	Tutorado	Docente	
CAPACIDADES ESTATALES EN INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA: PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LA AGENDA DE INTEGRIDAD	IN35469/21	Tutorado	Docente	
CAPACITACIÓN EN AMBIENTE. LEY YOLANDA (27.592)	IN36714/21	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	

CEREMONIAL Y PROTOCOLO EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS	IN31058/18	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
CLAVES PARA EL ASESORAMIENTO A LA CIUDADANÍA EN TRÁMITES Y SERVICIOS ONLINE	IN35980/21	Tutorado	DNPEC/DAC	
CÓMO LIDERAR Y MANTENER EL BIENESTAR EMOCIONAL EN ÉPOCAS DE CRISIS (APT)	IN35392/21	Tutorado	DNPEC/DAC	
COMPETENCIAS DIGITALES PARA LIDERAZGO REMOTO	IN34537/20	Tutorado	DNPEC/DAC	
COMPETENCIAS DIRECTIVAS ORIENTADAS A RESULTADOS EN LA GESTIÓN PÚBLICA	IN32771/19	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
COMPETENCIAS LABORALES	IN31261/18	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
COMUNICACIÓN GUBERNAMENTAL Y REDES SOCIALES: DESAFÍOS PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	IN35855/21	Autogestionado	DNPEC/DAC	
COMUNICACIÓN Y MEDIOS (PLAN FEDERAL)	IN36609/21	Autogestionado	DNPEC/DAC	
CONCEPTOS BÁSICOS EN DERECHOS HUMANOS	IN36941/21	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
CONTEXTO LABORAL: LA SEGURIDAD E HIGIENE (APT)	IN35450/21	Tutorado	Docente	
CONVERSACIONES DIFÍCILES EN EL ÁMBITO LABORAL (APT)	IN35952/21	Tutorado	DNPEC/DAC	
CONVERSACIONES EFECTIVAS	IN32596/19	Tutorado	DNPEC/DAC	
CREATIVIDAD COLECTIVA Y METODOLOGÍAS ÁGILES – APT	IN36087/21	Tutorado	OR/ORef	ONTI
DE LA IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS AL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE SOLUCIONES (APT)	IN35768/21	Tutorado	DNPEC/DAC	
DEMOCRACIA LECTORA Y CLARIDAD ADMINISTRATIVA	IN34738/20			
DIÁLOGOS DE APRENDIZAJE: CÓMO ORIENTAR LA GESTIÓN PÚBLICA A LOS VALORES ODS	IN33320/19	Autogestionado	DNPEC/DAC	
DIÁLOGOS DE APRENDIZAJE: EVALUACIÓN Y BIG DATA	IN34597/20	Autogestionado	DNPEC/DAC	
DIÁLOGOS DE APRENDIZAJE: LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	IN34770/20	Autogestionado	DNPEC/DAC	
DIÁLOGOS DE APRENDIZAJE: NEUROCIENCIAS Y APRENDIZAJE PERMANENTE	IN32268/19	Autogestionado	DNPEC/DAC	

DIÁLOGOS DE APRENDIZAJE: VISUALIZACIÓN DE DATOS	IN34769/20	Autogestionado	DNPEC/DAC	
DISCAPACIDAD Y DERECHO	IN37665/22	Tutorado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
DISEÑO CENTRADO EN LAS PERSONAS, APLICACIONES PRÁCTICAS	IN34598/20	Autogestionado	DNPEC/DAC	
EL BUEN USO DEL ESPACIO EN LOS EDIFICIOS PÚBLICOS	IN36549/21	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	AABE
EL DESAFÍO DE FORMALIZAR Y ENTENDER LA GESTIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA DESDE EL PRESUPUESTO	IN36038/21	Sincrónico	DAC	
EL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y DEL EQUIPO: UNA MIRADA DESDE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	IN36050/21	Tutorado	DNPEC/DAC	
EL ENFOQUE DE DERECHOS EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	IN35858/21	Autogestionado	DNPEC/DAC	
EL ESTADO DESPUÉS DE LA PANDEMIA COVID-19	IN35080/20	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
EMPLEO PÚBLICO	IN35883/21	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
ENERGÍAS RENOVABLES Y EFICIENCIA ENERGÉTICA: EL USO DE LA ENERGÍA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	IN31278/18	Autogestionado	DNPEC/DAC	
ESTADO Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	IN37289/22	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
ÉTICA PÚBLICA	IN31471/18	Autogestionado	OR/ORef	OA
ÉTICA PÚBLICA (PLAN FEDERAL)	IN32894/19	Autogestionado	CCDyNT	OA
EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS	IN36559/21	Tutorado	OR/ORef	Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional
EXCEL 2010 BÁSICO	IN31470/18	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
EXCEL 2010 BÁSICO (PLAN FEDERAL)	IN35789/21	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
EXCEL 2010/13 AVANZADO: TABLAS DINÁMICAS	IN31723/19	Autogestionado	DNPEC/DAC	
EXCEL 2010/13 AVANZADO: TABLAS DINÁMICAS (PLAN FEDERAL)	IN35790/21	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
EXCEL: FUNCIONES AVANZADAS	IN31119/18	Autogestionado	DNPEC/DAC	

EXCEL: FUNCIONES AVANZADAS (PLAN FEDERAL)	IN31688/19	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
FORMACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO (APT)	IN35449/21	Tutorado	DNPEC/DAC	
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO INSTITUCIONAL. COMUNICACIÓN INTERNA	IN37619/22	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
GESTIÓN DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN POLÍTICAS PÚBLICAS	IN34660/20	Tutorado	DNPEC/DAC	
GESTIÓN DE LA PLATAFORMA MOODLE	IN32507/19	Tutorado	DNPEC/DAC	
GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	IN32642/19	Autogestionado	DNPEC/DAC	
GESTIÓN DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO (AUTOGESTIONADO)	IN34231/20	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
GESTIÓN POR OBJETIVOS Y RESULTADOS. SISTEMAS DE INDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN (APT)	IN35375/21	Tutorado	DNPEC/DAC	
GESTIÓN POR PROCESOS: CON ENFOQUE EN GESTIÓN DEL CAMBIO Y GESTIÓN DE RIESGOS	IN35407/21	Sincrónico	TF/DNPEC	Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional
GESTIÓN Y CONDUCCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO (APT)	IN35546/21	Tutorado	DNPEC/DAC	
GESTIONAR LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO LABORAL - VIRTUAL	IN35863/21	Tutorado	DNPEC/DAC	
GOOGLE DRIVE: TRABAJO COLABORATIVO EN LÍNEA	IN31914/19	Tutorado	DNPEC/DAC	
HACIA UNA GESTIÓN COLABORATIVA DE CONFLICTOS	IN31722/19	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
HERRAMIENTAS BLANDAS PARA MANDOS MEDIOS	IN36554/21	Sincrónico	DAC	
HERRAMIENTAS PARA LA PRODUCCIÓN DE MATERIAL DIGITAL INSTITUCIONAL	IN34125/20	Tutorado	DNPEC/DAC	
HERRAMIENTAS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	IN36950/21	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
HERRAMIENTAS PARA LA TUTORÍA VIRTUAL. EL USO DE AUDIOS/PODCASTS PARA LA PRESENTACIÓN Y DEVOLUCIÓN DE ACTIVIDADES	IN34725/20	Tutorado	DNPEC/DAC	

HERRAMIENTAS PARA LA TUTORÍA VIRTUAL. EL USO DE FORMULARIOS ONLINE Y MURALES COMO ESPACIO DE RETROALIMENTACIÓN Y EVALUACIÓN ENTRE PARES	IN34724/20	Tutorado	DNPEC/DAC	
HERRAMIENTAS PARA LA TUTORÍA VIRTUAL. EL USO DE PRESENTACIONES E INFOGRAFÍAS COMO ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	IN34726/20	Tutorado	DNPEC/DAC	
INSTITUCIONALIDAD Y GOBERNANZA PARA EL DESARROLLO	IN35847/21	Tutorado	DNPEC/DAC	
INTEGRIDAD EN COMPRAS Y CONTRATACIONES (DECRETO 202/17)	IN32269/19	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
INTELIGENCIA DEL NEGOCIO: APLICACIÓN MICROSOFT POWER BI	IN38396/22	Tutorado	DAC/DNPEC por GDE	ONTI
INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADA AL DESARROLLO PERSONAL Y DE EQUIPOS	IN34575/20	Tutorado	DNPEC/DAC	
INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMPARADA	IN35590/21	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
INTRODUCCIÓN A LA CIBERSEGURIDAD: USO SEGURO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	IN32284/19	Autogestionado	DNPEC/DAC	
INTRODUCCIÓN A LA CREATIVIDAD COLECTIVA Y METODOLOGÍAS ÁGILES – APT	IN36091/21			ONTI
INTRODUCCIÓN A LA DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA	IN30160/18	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
INTRODUCCIÓN A LA EDUCACIÓN VIRTUAL	IN36952/21	Autogestionado	DNPEC/DAC	
INTRODUCCIÓN A LA EDUCACIÓN VIRTUAL (PLAN FEDERAL)	IN36620/21	Autogestionado	DNPEC/DAC	
INTRODUCCIÓN A LA INFORMÁTICA JURÍDICA	IN38425/22	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
INTRODUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: CLAVES PARA ADMINISTRAR EL TIEMPO	IN30527/18	Autogestionado	DNPEC/DAC	
INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	IN36831/21	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
INTRODUCCIÓN A LA PROTECCIÓN DE INFRAESTRUCTURAS CRÍTICAS	IN37828/22	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
INTRODUCCIÓN A LA SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO	IN30241/18	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
INTRODUCCIÓN A LAS METODOLOGÍAS ÁGILES – APT	IN36092/21	Tutorado	OR/ORef	ONTI

INTRODUCCIÓN A LOS OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE	IN30842/18	Autogestionado	DNPEC/DAC	
INTRODUCCIÓN A LOS PRINCIPIOS DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. EDICIÓN 2022	IN37281/22	Tutorado	OR/ORef	Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional
INTRODUCCIÓN A LOS RIESGOS PARA LA PRIVACIDAD EN EL CIBERESPACIO	IN34425/20	Tutorado	DNPEC/DAC	
INTRODUCCIÓN AL CIBERDELITO	IN34364/20	Autogestionado	DNPEC/DAC	
INTRODUCCIÓN AL CIBERDELITO (PLAN FEDERAL)	IN37328/22	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
INTRODUCCIÓN AL TRABAJO REMOTO	IN34447/20	Autogestionado	DNPEC/DAC	
LA AGENDA 2030 DE LOS ODS, FUTURO DEL TRABAJO Y CUIDADO DE LA CASA COMÚN	IN37624/22	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
LA GESTIÓN ESTATAL EN LA ERA DIGITAL	IN37625/22	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
LA GESTIÓN ESTATAL EN LA ERA DIGITAL (PLAN FEDERAL)	IN36975/21	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
LA PLANIFICACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. UNA ORIENTACIÓN PRÁCTICA (APT)	IN36010/21	Tutorado	DNPEC/DAC	
LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y SOCIAL EN EL ÁMBITO DE OBRA PÚBLICA COMO CRITERIOS DE LA CONTRATACIÓN	IN36059/21	Sincrónico	DAC	
LAS POLÍTICAS CULTURALES Y LA ECONOMÍA POLÍTICA DEL POSDESARROLLO	IN35854/21	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
LENGUAJE, ESTILOS Y EMOCIONES DURANTE LA COMUNICACIÓN ORAL	IN35680/21	Tutorado	DNPEC/DAC	
LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y LA GESTIÓN DOCUMENTAL ELECTRÓNICA (APT)	IN35539/21	Tutorado	DNPEC/DAC	
MENTORÍA. HERRAMIENTA DE LIDERAZGO, PRODUCTIVIDAD Y CAMBIO	IN34574/20	Tutorado	DNPEC/DAC	
METODOLOGÍAS ÁGILES PARA INNOVAR EN EL ESTADO – APT	IN36089/21	Tutorado	OR/ORef	ONTI
NOCIONES DE PRIMEROS AUXILIOS	IN35857/21	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
NOCIONES DE PRIMEROS AUXILIOS (PLAN FEDERAL)	IN34301/20	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
NOCIONES GENERALES SOBRE EL RÉGIMEN DE CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL	IN34659/20	Autogestionado	Docente	ONC

NUEVOS DESAFÍOS PARA LA SEGURIDAD INFORMÁTICA	IN36011/21	Tutorado	DNPEC/DAC	Secretaría de Innovación Pública
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	IN35859/21	Tutorado	DNPEC/DAC	
PERSPECTIVA DE DERECHOS E INCLUSIÓN EN LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA	IN35681/21	Tutorado	DNPEC/DAC	
PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	IN37398/22 IN34765/20	Tutorado	OR/ORef	Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional
PRESENTACIONES VISUALES CON POWERPOINT	IN32719/19	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
PRESENTACIONES VISUALES CON POWERPOINT (PLAN FEDERAL)	IN34298/20	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
PREVENCIÓN DE RIESGOS FÍSICOS DEL PERSONAL DE ÁREAS DE MANTENIMIENTO (APT)	IN35948/21	Tutorado	Docente	
PRINCIPIOS DEL CAMBIO CLIMÁTICO (PLAN FEDERAL)	IN36448/21	Autogestionado	DNPEC/DAC	
PRODUCCIÓN DE TEXTOS ADMINISTRATIVOS	IN31721/19	Autogestionado	CCDyNT	
PRODUCCIÓN DE TEXTOS ADMINISTRATIVOS (PLAN FEDERAL)	IN35782/21	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
PROGRAMA INTEGRAL PARA LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA	IN34825/20	Tutorado	DNPEC/DAC	Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional
PROGRAMA PARA INGRESANTES DEL AGRUPAMIENTO GENERAL SINEP (CAPACITACIÓN OBLIGATORIA PARA PERSONAL INGRESANTE POR CONCURSO - PLANTA PERMANENTE - RES. SGyCA N.º 384/14)	IN34197/20	Autogestionado	CCDyNT	
PROGRAMA PARA INGRESANTES DEL SINEP AGRUPAMIENTO GENERAL CON SUPLEMENTO POR CAPACITACIÓN TERCIARIA Y DEL AGRUPAMIENTO PROFESIONAL Y/O CIENTÍFICO TÉCNICO CON Y SIN FUNCIONES EJECUTIVAS O DE JEFATURA RES. SGyCA N.º 384/14	IN34196/20	Autogestionado	CCDyNT	
REFLEXIONES DESDE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN TIEMPOS DE PANDEMIA	IN34791/20	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
RÉGIMEN DE OBSEQUIOS Y VIAJES FINANCIADOS POR TERCEROS A FUNCIONARIOS PÚBLICOS. DECRETO 1179/2016 (AG)	IN30549/18	Autogestionado	OR/ORef	OA

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS	IN37399/22	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional
SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN: CONCEPTOS FUNDAMENTALES	IN36014/21	Tutorado	DNPEC/DAC	Secretaría de Innovación Pública
SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO: UNA PERSPECTIVA DESDE LOS OFICIOS DE MANTENIMIENTO. PRIMERA PARTE (APT)	IN35949/21	Tutorado	Docente	
SEGURIDAD E HIGIENE: UNA PERSPECTIVA DESDE LOS OFICIOS DE MANTENIMIENTO. SEGUNDA PARTE (APT)	IN35950/21	Tutorado	Docente	
SENSIBILIZACIÓN EN LA TEMÁTICA DE GÉNERO Y VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES	IN35591/21	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad
TÉCNICAS DE DIAGNÓSTICO E INTERVENCIÓN EN ORGANISMOS PÚBLICOS	IN37286/22	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
TRABAJO EN EQUIPO	IN35865/21	Tutorado	DNPEC/DAC	
VOCES DE AUTORÍA - CAPACIDADES COMUNICACIONALES PARA GESTIONAR LAS CRISIS Y EL RIESGO	IN34723/20	Autogestionado	DNPEC/DAC	
VOCES DE AUTORÍA - EL ESTADO DE BIENESTAR ENTRE EL CAPITALISMO Y LA DEMOCRACIA	IN34532/20	Autogestionado	DNPEC/DAC	
VOCES DE AUTORÍA - EL ESTADO EN LA ERA EXPONENCIAL	IN34558/20	Autogestionado	DNPEC/DAC	
VOCES DE AUTORÍA - GOBERNANZA MODERNA, MARCO CONCEPTUAL Y TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN	IN34557/20	Autogestionado	DNPEC/DAC	
VOCES DE AUTORÍA - NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS	IN34559/20	Autogestionado	DNPEC/DAC	
WORD 2010 BÁSICO	IN37470/22	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
WORD 2010 BÁSICO (PLAN FEDERAL)	IN35788/21	Autogestionado	CCDyNT - Identificación de Mejora	
WORD AVANZADO: REFERENCIAS Y HERRAMIENTAS COLABORATIVAS (PLAN FEDERAL)	N35787/21	Autogestionado	CCDyNT - Mesa de ayuda	
WORD AVANZADO: REFERENCIAS Y HERRAMIENTAS COLABORATIVAS	IN31277/18	Autogestionado	DNPEC/DAC	

Anexo 2

Nuevas actividades INAP virtuales sincrónicas disponibles en campus virtual del INAP de enero a diciembre 2022.

Nombre de la actividad	Código SAI	OR/OREF
WEBEX: HERRAMIENTAS PARA QUE EL DOCENTE PUEDA POTENCIAR LOS ENCUENTROS SINCRÓNICOS	IN37497/22	
WEBEX: HERRAMIENTAS PARA MODERAR ENCUENTROS SINCRÓNICOS	IN37496/22	
CRITERIOS DEL ÓRGANO RECTOR EN MATERIA DE CONTRATACIONES PÚBLICAS	IN37445/22	ONC
LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL ÁMBITO PÚBLICO NACIONAL	IN37433/22	ONEP
CONTRAT.AR: GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN DE LA OBRA PÚBLICA	IN37447/22	ONC
DISEÑO, FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN	IN37446/22	Subsecretaría de Coordinación Presupuestaria - JGM
PROSPECTIVA ESTRATÉGICA	IN37449/22	
GUÍA PARA PROVEEDORES DEL ESTADO NACIONAL: UTILIZACIÓN DEL SISTEMA ELECTRÓNICO DE CONTRATACIONES COMPR.AR	IN37476/22	ONC
FACULTADES Y OBLIGACIONES DE LAS PARTES DEL CONTRATO EN MATERIA DE COMPRAS GUBERNAMENTALES	IN37478/22	ONC
CONTRATO DE OBRA PÚBLICA: EJECUCIÓN Y SUS POSIBLES CAUSAS DE FINALIZACIÓN	IN37461/22	ONC
LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN PARA EQUIPOS DEL SECTOR PÚBLICO	IN37534/22	
PROBLEMÁTICAS EN EL PROCESO ELECTRÓNICO DE COMPRAS. REQUERIMIENTO Y PUBLICACIÓN	IN37560/22	ONC
REGLAMENTACIÓN PARA LA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES ESPECÍFICAS EN EL SISTEMA NACIONAL DE EMPLEO PÚBLICO (SINEP)	IN37563/22	ONEP
PROBLEMÁTICAS EN EL PROCESO ELECTRÓNICO DE COMPRAS. APERTURA, EVALUACIÓN Y ADJUDICACIÓN	IN37569/22	ONC
LA CONTRATACIÓN INTERADMINISTRATIVA	IN37574/22	ONC
INVESTIGACIÓN SOCIAL CUALITATIVA: HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN. MÓDULO INTRODUCTORIO	IN37584/22	
INVESTIGACIÓN SOCIAL CUALITATIVA: HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN. MÓDULO PROFUNDIZACIÓN	IN37585/22	

CÓDIGO DE ÉTICA: IMPLEMENTACIÓN EN EL ORGANISMO PÚBLICO	IN37586/22	
ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL PODER EJECUTIVO NACIONAL Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	IN37594/22	
ETAPAS DE LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO	IN37597/22	ONC
MODALIDAD DE CONTRATACIÓN: ORDEN DE COMPRA ABIERTA	IN37618/22	
ARGENTINA COMUNICA: COMUNICACIÓN DE GOBIERNO Y GESTIÓN DE CONTENIDOS DE DIFUSIÓN	IN37626/22	Subsecretaría de Comunicación y Contenidos de Difusión - JGM
PROMOCIÓN DE GRADO EN EL SISTEMA NACIONAL DE EMPLEO PÚBLICO (SINEP)	IN37752/22	ONEP
ADOPCIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS: INTELIGENCIA ARTIFICIAL	IN38062/22	
ADOPCIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS: SERVICIOS DE NUBE	IN38068/22	
GUÍA PARA PROVEEDORES DEL ESTADO NACIONAL: UTILIZACIÓN DEL SISTEMA		
ELECTRÓNICO DE CONTRATACIONES COMPR.AR	IN38090/22	
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA E INTELIGENCIAS ARTIFICIALES: LOS DESARROLLOS CIENTÍFICO-TECNOLÓGICOS EN INFORMÁTICA Y LAS TRANSFORMACIONES EN EL ESTADO	IN38247/22	
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA E INTELIGENCIAS ARTIFICIALES: ¿CUÁL ES EL ROL DE LOS/LAS AGENTES PÚBLICOS EN EL ESTADO?	IN38246/22	
APORTES PARA LA PREVENCIÓN DE LAS ENFERMEDADES CRÓNICAS NO TRANSMISIBLES (ECNT) EN EL CONTEXTO LABORAL	IN38205/22	

Anexo 3

Nuevas aulas de apoyo para la implementación de Conferencias INAP de enero a diciembre 2022.

Nombre de la actividad	Código SAI
LA CONSTRUCCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UN ESTADO INTEGRADO Y MEDIADO POR LAS TECNOLOGÍAS	IN37984/22
TECNOLOGÍAS DIGITALES Y GESTIÓN DE LAS PERSONAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES ESTATALES	IN37998/22
LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS TRANSFORMADORAS PARA UNA SOCIEDAD EXPONENCIAL	IN37947/22
EL ESTADO EMPRESARIO Y LAS EMPRESAS PÚBLICAS EN LA ARGENTINA. UN ABORDAJE SOCIOHISTÓRICO Y DE ECONOMÍA POLÍTICA DE LA EXPERIENCIA DESARROLLISTA (1955-1976)	IN38164/22
EMPRESAS PÚBLICAS Y MIXTAS, TECNOLOGÍA Y DESARROLLO ARGENTINOS. EL CASO DE DIOXITEK S.A. EN LA PRODUCCIÓN DE COMBUSTIBLE NUCLEAR	IN38206/22
¿QUÉ ESTADO PARA EL SIGLO XXI? DISCURSOS SOBRE LA MODERNIZACIÓN ESTATAL EN LA ARGENTINA RECIENTE	IN38200/22
NECESIDAD DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LA GESTIÓN DEL PATRIMONIO AUDIOVISUAL	IN38277/22
PENSAR LA PROSPECTIVA DEL ESTADO: AVANCES Y PRÓXIMOS PASOS	IN38310/22
LA FUNCIÓN DE LIDERAZGO DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN (TI) EN GOBIERNO	IN38330/22
CENSO NACIONAL DE BIBLIOTECAS GUBERNAMENTALES. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	IN38347/22
NUEVA LEY DE DISCAPACIDAD. EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE UN NUEVO MARCO NORMATIVO QUE CONSOLIDA LA IGUALDAD, AUTONOMÍA Y EQUIDAD	IN38150/22
CONFERENCIAS INAP: EXPERIENCIAS PARTICIPATIVAS DESDE LAS JUVENTUDES	IN38377/22
RECONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES Y EXPERIENCIAS DE INNOVACIÓN PÚBLICA EN LA GESTIÓN DE UNA EMPRESA PÚBLICA	IN38592/22
ATENEOS DE INVESTIGACIONES EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ENTRE EL CIAP Y EL INAP	IN38632/22
EDUCACIÓN TÉCNICO PROFESIONAL EN LA ARGENTINA. ACTUALIDAD Y DESAFÍOS PARA EL DESARROLLO	IN38626/22

Anexo 4

Actividades INAP virtuales autogestionadas y tutoradas desarrolladas de enero a diciembre 2022.

Nombre de la actividad	Código SAI	Modalidad	Origen del requerimiento	OR/OREF
LA INFORMACIÓN SOCIAL: MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	IN38307/22	Tutorado	DNOA	SIEMPRO
CAPACITACIÓN OBLIGATORIA LEY YOLANDA	IN36714/21	Autogestionado	DNOA	Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible
CAPACITACIÓN EN AMBIENTE. LEY YOLANDA (27.592) SECTORIAL DEFENSA	IN38298/22	Autogestionado	OR/OREF	
CAPACITACIÓN EN AMBIENTE. LEY YOLANDA (27.592). PROVINCIA DE LA PAMPA (PLAN FEDERAL)	IN38276/22	Autogestionado	DCFyDV	
CAPACITACIÓN EN AMBIENTE. LEY YOLANDA (27.592). PROVINCIA DE CHACO (PLAN FEDERAL)	IN38274/22	Autogestionado	DCFyDV	
CAPACITACIÓN EN AMBIENTE. LEY YOLANDA (27.592). PROVINCIA DE SANTA CRUZ (PLAN FEDERAL)	IN38275/22	Autogestionado	DCFyDV	
INTRODUCCIÓN A LA INFORMÁTICA JURÍDICA	IN38425/22	Autogestionado	DNPEC/DAC	DN de Ciberseguridad de la SIP
INTRODUCCIÓN A LA PROTECCIÓN DE INFRAESTRUCTURAS CRÍTICAS	IN37828/22	Autogestionado	DNPEC/DAC	DN de Ciberseguridad de la SIP
INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE INCIDENTES DE SEGURIDAD INFORMÁTICA	IN38565/22	Autogestionado	DNPEC/DAC	DN de Ciberseguridad de la SIP
CAPACIDADES ESTATALES EN INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA: ENFOQUE INTEGRAL DE TRANSPARENCIA PARA LA GESTIÓN PÚBLICA	IN35470/21	Tutorado	DNPEC/DAC	DN de Integridad y y Transparencia de la SSFI
CAPACIDADES ESTATALES EN INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA: PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LA AGENDA DE INTEGRIDAD	IN35469/21	Tutorado	DNPEC/DAC	DN de Integridad y y Transparencia de la SSFI
CAPACIDADES ESTATALES EN INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA: DE CONFLICTOS DE INTERESES A CAPTURA DE LA DECISIÓN PÚBLICA DESDE UN ABORDAJE INTEGRAL	IN35690/21	Tutorado	DNPEC/DAC	DN de Integridad y y Transparencia de la SSFI

CAPACIDADES ESTATALES EN INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA: PRINCIPIOS Y NORMATIVA DE ÉTICA PÚBLICA	IN35691/21	Tutorado	DNPEC/DAC	DN de Integridad y y Transparencia de la SSFI
CONCEPTOS BÁSICOS EN DERECHOS HUMANOS	IN36941/21	Autogestionado	DNOA	Subsecretaría de Promoción de Derechos Humanos
DISCAPACIDAD Y DERECHOS	IN37665/22	Tutorado	DNOA	
APORTES Y PERSPECTIVAS DE LA GOBERNANZA DE DATOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	IN37120/22	Tutorado	DNPEC/DAC	
INTRODUCCIÓN A LOS PRINCIPIOS DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. EDICIÓN 2022	IN37281/22	Tutorado	OR/ORef	DN de Mejora de Servicios de la Ciudadanía de la SSFI
MODELO DE CALIDAD ESTATAL Y PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD. EDICIÓN 2022	IN37282/22	Sincrónico	OR/ORef	DN de Mejora de Servicios de la Ciudadanía de la SSFI
TALLER PARA ASPIRANTES A EVALUADORAS/ES DEL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. EDICIÓN 2022	IN37283/22	Semipresencial	OR/ORef	DN de Mejora de Servicios de la Ciudadanía de la SSFI
ELEMENTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN PRESUPUESTO CON PERSPECTIVA DE GÉNERO Y DIVERSIDAD	IN37558/22	Tutorado	DNPEC/DAC x GDE	Ministerio de Economía
LOS APRENDIENTES EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS	IN37682/22	Tutorado	DNPEC/DAC x GDE	
ECOLOGÍAS DE APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS. DE LAS PROPUESTAS FORMALES AL APRENDIZAJE SIN COSTURAS	IN37683/22	Tutorado	DNPEC/DAC x GDE	
¿TRANSFERIR O USAR SABERES? POSIBILIDADES Y ARTICULACIONES ENTRE DIFERENTES ESCENARIOS FORMATIVOS	IN37684/22	Tutorado	DNPEC/DAC x GDE	
CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN PÚBLICA DEL FUTURO: UNA INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA DE LA FORMACIÓN Y LA INTEGRACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS EN EL ESTADO	IN38566/22	Autogestionado	DNPEC x GDE	
ENCUENTRO DE TRABAJO CON COORDINADORES TÉCNICOS DE CAPACITACIÓN: GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN	IN38501/22	Presencial	DNOA	
ENCUENTRO INAP-EQUIPOS DE CAPACITACIÓN DEL SNC: ACREDITACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN	IN38455/22	Presencial	DNOA	
RECURSOS DIGITALES PARA LA ENSEÑANZA (PLAN FEDERAL)	IN37404/22	Autogestionado	DCFyDV	UNQ

REDES SOCIALES EN ORGANISMOS PÚBLICOS (PLAN FEDERAL)	IN37405/22	Autogestionado	DCFyDV	UNQ
¿NUEVOS MEDIOS? CÓMO LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC) HAN ATRAVESADO LA LÓGICA DE GESTIÓN (PLAN FEDERAL)	IN38111/22	Autogestionado	DCFyDV	UNPAZ
EL ESTADO COMO PROMOTOR DEL DESARROLLO (PLAN FEDERAL)	IN37225/22	Autogestionado	DCFyDV	UNAJ
ESTRATEGIAS DE CUIDADO PARA LA SALUD INTEGRAL Y LA AUTONOMÍA DE LAS PERSONAS MAYORES (PLAN FEDERAL)	IN38392/22	Autogestionado	DCFyDV	UNLAM
LA INCORPORACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LOS PRESUPUESTOS PÚBLICOS: APROXIMACIONES CONCEPTUALES Y METODOLÓGICAS (PLAN FEDERAL)	IN38393/22	Autogestionado	DCFyDV	UNLAM
EL ACCESO AL SUELO DESDE EXPERIENCIAS POPULARES DIVERSAS EN ARGENTINA (PLAN FEDERAL)	IN37616/22	Autogestionado	DCFyDV	
AUTORIDADES DE REGISTRO DE FIRMA DIGITAL REMOTA (AC MODERNIZACION – PFDR)	IN37431/22	Tutorado	DNPEC/DAC	DNFDEIT - SIP
SISTEMAS DE ILUMINACIÓN Y EFICIENCIA ENERGÉTICA	IN37268/22	Tutorado	DNPEC/TF	
REGISTRO DE MONOGRAFÍAS Y ARTÍCULOS DE PUBLICACIONES PERIÓDICAS EN EL FORMATO MARC21	IN37675/22	Tutorado	DNPEC/TF x GDE	
COMUNICACIÓN CLARA EN LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN CIUDADANA	IN36411/21	Tutorado	DNPEC/TF	
PRINCIPIOS Y COMPETENCIAS PARA UNA ATENCIÓN INTEGRAL A LA CIUDADANÍA	IN36878/21	Tutorado	DNPEC/TF	
GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS DEL PUESTO DE TRABAJO	IN36244/21	Tutorado	DNPEC/TF	
TRABAJO COLABORATIVO EN REDES DE INFORMACIÓN PARA BIBLIOTECAS Y CENTROS DE DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN.	IN36879/21	Tutorado	DNPEC/TF x GDE	
BUSINESS INTELLIGENCE (BI) AVANZADO	IN37792/22	Tutorado	DNPEC/DAC x GDE	Secretaría de Hacienda

ÁREA DE COMUNICACIÓN

Descripción del área

El área de Comunicación tiene como objeto principal difundir la oferta de capacitación del INAP para el personal de la Administración Pública Nacional, provincial y municipal, con el fin de fomentar el acceso a las propuestas de capacitación continua de los/las trabajadores/as. No solo se informa sobre los cursos que brinda el INAP en su plataforma, sino también las actividades académicas que surgen de los diferentes programas y acuerdos con instituciones y universidades, los cuales les permiten a las/los agentes públicos realizar cursos universitarios, maestrías e incluso carreras de grado.

De igual modo, comunica los avances de las investigaciones sobre gestión pública, los libros y las publicaciones donde se dan a conocer los resultados y las novedades de la Biblioteca.

También es responsable de informar a toda la población, y a los/las trabajadores/as públicos en particular, las acciones que define y lleva adelante el INAP para acompañar las políticas públicas diseñadas por Presidencia, Jefatura de Gabinete de Ministros y la misma Secretaría de Gestión y Empleo Público.

En función de los propósitos establecidos, el área diseña todas las piezas gráficas y audiovisuales que utiliza y lleva adelante estrategias de difusión para facilitar la comunicación con las/los trabajadores públicos, así como con otros grupos interesados en las actividades del INAP, como el ámbito académico o la ciudadanía que participa de las videoconferencias abiertas.

En 2022, a diferencia de los dos años anteriores a causa de la pandemia, la mayoría de los/las agentes públicos retornaron al trabajo en forma presencial, lo que implicó el replanteo de la estrategia de comunicación.

Objetivos

- Asistir al Director Institucional en el desarrollo de la política comunicacional del INAP.
- Realiza asistencia técnica a las Direcciones Nacionales del INAP.
- Definir la identidad y el sistema gráfico del INAP.
- Ajustar la comunicación del INAP, en todos los soportes, formatos y canales, a los lineamientos de la Jefatura de Gabinete de Ministros y de la Presidencia de la Nación.

- Estructurar, generar, editar y corregir contenido, piezas comunicacionales y textos.
- Diseñar las piezas gráficas y audiovisuales.
- Sostener una comunicación acorde con los diferentes públicos objetivo y los distintos canales de difusión internos y externos.
- Llevar adelante estrategias de difusión que facilite la comunicación tanto con las/los trabajadoras públicas como con la academia y otros grupos interesados en las propuestas del INAP, y la ciudadanía que participa de las actividades abiertas.

Ejes/Líneas de trabajo prioritarias

El área de Comunicación está integrada por dos equipos: el de producción, que se ocupa de generar contenido, editar, corregir y diseñar las piezas comunicacionales gráficas y audiovisuales; y el de difusión, que se encarga de hacer llegar la información a los/las trabajadores/as de la Administración Pública, a grupos de interés y a la ciudadanía en general.

Producción

Se realizó el rediseño completo de distintas piezas de comunicación gráficas y audiovisuales, como flyers, placas para redes sociales, aperturas para videos, folletos, catálogos, banners, fondos de prensa, headers y atajos para argentina.gob.ar/inap, certificados de capacitación, cuadernillos, informes de gestión, manuales, etc., que le da un aire nuevo a actividades que son permanentes en el INAP y que cumple con los nuevos lineamientos del área de Comunicación de la Jefatura de Gabinete de Ministros y del manual de estilo de la Presidencia de la Nación.

El soporte y realización audiovisual para los cursos a distancia, aplicando los conceptos de accesibilidad que dicta la ONTI, es parte de las tareas que hizo este equipo.

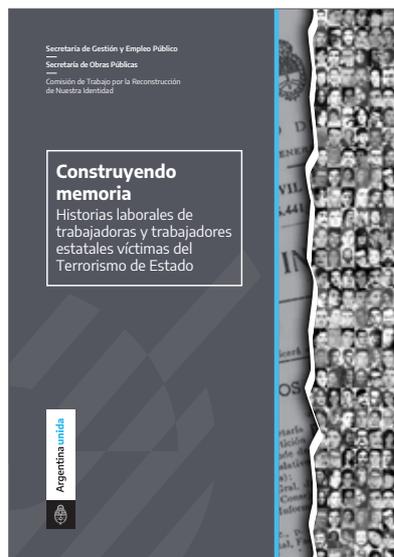
Hubo un trabajo extenso con el programa bandera de 2022, que fue INAP Futuro. Se realizó la propuesta gráfica y el diseño de todas las piezas de difusión de las actividades. Además, el INAP publicó el libro *El Estado del mañana. Prospectiva, capacitación y tecnologías emergentes*. La edición, corrección y diseño editorial lo realizó este equipo.

Se rediseñó la página de inicio del INAP en la plataforma argentina.gob.ar, para acompañar la preponderancia del Programa INAP Futuro y mejorar la usabilidad y visualización de la información.

Sumado a esto, se propusieron originales lineamientos gráficos para programas y ciclos de capacitación. También, el *brochure* del Plan Federal de Formación y Capacitación en Gestión Pública y las piezas para el *stand* de los congresos en los que participó la Dirección de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones.

Se editaron y diseñaron diferentes publicaciones periódicas de la Dirección de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones.

Se brindó asistencia técnica en la edición, corrección y diseño del libro *Construyendo Memoria. Historias laborales de trabajadoras y trabajadores estatales, víctimas del Terrorismo de Estado*, publicado por la Secretaría de Gestión y Empleo Público y la Comisión de Trabajo por la Reconstrucción de Nuestra Identidad, que depende del Ministerio de Obras Públicas de la Nación.



INAP
Propuesta Formativa 2022

Argentina **unida**

INAP
Actividades de capacitación INAP
Diciembre 2022

Documento sujeto a modificaciones. Sugérenos consultar el portal de Capacitación.

primera **la gente**

Secretaría de Gestión y Empleo Público | Jefatura de Gabinete de Ministros Argentina

Publicaciones del INAP

Dirección de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones

- Cuadernos del INAP (CUINAP)**
- Revista Estado Abierto**
- Informes**
 - Informe Estadístico de Capacitación (IEC)
 - Informe de la Estructura del Estado Nacional (IESEN)
 - Informe Trimestral de Empleo Público (ITEP)
- Libros del INAP**
 - El Estado del mañana
 - Serie Cuadernos de Estado
 - El Estado en la era exponencial.

primera **la gente**

INAP | **Beneficios Arancelarios**

MODALIDAD PRESENCIAL

Seminario Internacional Barcelona 2022 "Innovación y Nuevas Tendencias en lo Público y en lo Privado"

Instituto de Investigación y Educación Económica - I.I.E.E.

Cierre de inscripción: 15/10

primera **la gente**

INAP | **FOPECAP**

Formación 2022

Universidad de Buenos Aires | Cierre de inscripción: 26/2/2022

MODALIDAD VIRTUAL

- Diplomatura en Administración Pública Remota
- Diplomatura en Gestión de los RR.HH. en el Sector Público
- Maestría en Dirección de Programas y Proyectos
- Maestría en Gestión Pública y Desarrollo Gubernamental
- Maestría en Administración Pública

Argentina **unida**

Secretaría de Gestión y Empleo Público | Jefatura de Gabinete de Ministros Argentina

INAP
CEDIAP

Centro de Documentación e Información sobre Administración Pública

Te invitamos a conocer nuestro nuevo catálogo bibliográfico

También te recordamos que nos podés solicitar como préstamo interbibliotecario cualquier material que tengamos aquí.

primera **la gente**

Secretaría de Gestión y Empleo Público | Jefatura de Gabinete de Ministros Argentina

INAP
Instituto Nacional de la Administración Pública

Secretaría de Gestión y Empleo Público | Jefatura de Gabinete de Ministros Argentina

INAP | Capacitación
Autogestionada
Programa INAP FUTURO

- DIALOGOS DE APRENDIZAJE: NEUROCIENCIAS Y APRENDIZAJE PERMANENTE**
Del 5/10 al 19/10 | Cierre de inscripción: 3/10 | [Inscripción aquí](#)
- DIALOGOS DE APRENDIZAJE: EVALUACIÓN Y BIG DATA**
Del 5/10 al 19/10 | Cierre de inscripción: 3/10 | [Inscripción aquí](#)
- BIG DATA: HACIENDO HABLAR LOS DATOS**
Del 4/10 al 20/10 | Cierre de inscripción: 3/10 | [Inscripción aquí](#)
- GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**
Del 12/10 al 25/10 | Cierre de inscripción: 10/10 | [Inscripción aquí](#)
- APRENDIENDO A APRENDER EN EQUIPOS DE TRABAJO**
Del 13/10 al 26/10 | Cierre de inscripción: 10/10 | [Inscripción aquí](#)
- COMUNICACIÓN GUBERNAMENTAL Y REDES SOCIALES: DESAFÍOS PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**
Del 13/10 al 10/11 | Cierre de inscripción: 10/10 | [Inscripción aquí](#)

Para conocer más sobre los cursos: www.capacitacion.inap.gob.ar

INAP | Capacitación
Virtual tutorada

ABC - Ley Micaela

Capacitación virtual tutorada para todos los trabajadores del Poder Ejecutivo de la Nación. Certifica Ley Micaela.

Del 27/9 al 9/12 | Cierre de inscripción: 19/9 | [Inscripción aquí](#)

Para conocer más sobre los cursos: www.capacitacion.inap.gob.ar

Ministerio de las Mujeres, Género y Diversidad | Jefatura de Gabinete de Ministros Argentina

INAP | Capacitación
Virtual autogestionada

Ley Yolanda

La Ley Yolanda establece que las personas que se desempeñen en la función pública, en todos sus niveles y jerarquías, deben recibir una capacitación obligatoria en materia ambiental, con perspectiva de desarrollo sostenible y cambio climático.

Del 24/05 al 21/06 | Cierre de preinscripción: 18/05 | [Inscripción aquí](#)

Para conocer más sobre los cursos: www.capacitacion.inap.gob.ar

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible | Jefatura de Gabinete de Ministros Argentina

INAP | videoconferencias

Conferencias | Programa INAP FUTURO

Educación

Jueves 29 de septiembre de 10:00 a 12:00.

Disertantes: Augusto Manuel Pérez Lindo, Diego Golombek y Alejandro Artopoulos

primera **la gente**

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación | Jefatura de Gabinete de Ministros Argentina

Difusión

Con el regreso a la presencialidad, nuevamente se posicionó el correo electrónico como el mejor canal de difusión de cara a los/las trabajadores/as de la Administración Pública Nacional, ya que la comunicación es directa con los/las Coordinadores Técnicos de Capacitación, quienes se encargan de reenviar la información en cada organismo.

Se hizo un trabajo intenso en redes sociales, publicando tanto la oferta académica como la información de agenda, los acuerdos de capacitación con organismos estatales y demás actividades que realiza el INAP. Actualmente, las redes utilizadas son Instagram, Facebook, Twitter y LinkedIn. La difusión está direccionada al público diferente que el INAP tiene en cada una. En ellas, se sostiene un mensaje directo, que ha permitido evacuar dudas sencillas de agentes públicos, grupos interesados y ciudadanía. Las publicaciones en las redes apuntan siempre a derivar a las personas interesadas en cursos, becas, conferencias, etc., al portal de Capacitación del INAP.

Los canales de comunicación actualmente utilizados por el área son los siguientes: sitio Argentina.gob.ar, portal Capacitacion.inap.gob.ar, correo electrónico y redes sociales. En el sitio argentina.gob.ar/INAP, se publican noticias y novedades orientadas a informar a la ciudadanía de las actividades brindadas por el INAP.

Alcance cuantitativo del área de Comunicación



Producción

Piezas gráficas	1044
Videos	135
Publicaciones	8



Difusión

Redes: Instagram, Facebook, Twitter y LinkedIn.
Entre las cuatro redes, se observan los siguientes totales:

Seguidores	30.260
Cantidad de publicaciones	2256
Alcance (veces que se vieron las publicaciones)	421.900

Comunicación INAP

Edición y corrección

Patricia Iacovone

Diseño y diagramación

Roxana Pierri

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 caer en prejuicios y estereotipos que promueven la desigualdad, la exclusión o la discriminación de colectivos, personas o grupos.



El Informe de Gestión INAP 2022 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 la fuente, así como la institución.

El contenido de este informe no puede utilizarse con fines comerciales.

Marzo 2023

Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina