

# MEMORIA DE GESTIÓN INAP

| 2016 - 2019

# ÍNDICE

<b>ÁREA: INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</b>	<b>5</b>
<b>Resumen ejecutivo general del área: .....</b>	<b>5</b>
<b>Principales corredores estratégicos .....</b>	<b>6</b>
<b>Corredor Estratégico 1</b>	<b>8</b>
<b>Masividad</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Impacto INAP.....</b>	<b>8</b>
Estado de situación	8
Objetivos propuestos del programa / proyecto implementado	8
Procedimientos impulsados	8
Resultados obtenidos y beneficios alcanzados	9
Tareas en ejecución	11
<b>Corredor Estratégico 2</b>	<b>12</b>
<b>Pertinencia</b>	<b>12</b>
<b>2.1. Propuesta formativa INAP .....</b>	<b>12</b>
Estado de situación	12
Objetivos propuestos del programa / proyecto implementado	12
Procedimientos impulsados	12
Resultados obtenidos y beneficios alcanzados	13
Tareas en ejecución	13
<b>2.2. Programa de Itinerarios Formativos .....</b>	<b>14</b>
Estado de situación	14
Objetivos propuestos del programa / proyecto implementado	14
Procedimientos impulsados	14
Resultados obtenidos y beneficios alcanzados	14
Tareas en ejecución	15
<b>2.3. Programas estratégicos INAP .....</b>	<b>16</b>
Estado de situación	16
Objetivos propuestos del programa / proyecto implementado	16
Procedimientos impulsados	16
Resultados obtenidos y beneficios alcanzados	17
Tareas en ejecución	18
<b>Corredor Estratégico 3</b>	<b>20</b>

	3
<b>Calidad Académica</b>	<b>20</b>
<b>3.1. Nuevo régimen de prestadores docentes .....</b>	<b>20</b>
Estado de situación	20
Objetivos propuestos del programa / proyecto implementado	20
Procedimientos impulsados	21
Resultados obtenidos y beneficios alcanzados	21
Tareas en ejecución	22
<b>3.2. Nuevo modelo de evaluación de cuádruple estándar .....</b>	<b>23</b>
Estado de situación	23
Objetivos propuestos del programa / proyecto implementado	23
Procedimientos impulsados	23
Resultados obtenidos y beneficios alcanzados	24
Tareas en ejecución	25
<b>3.3. Programa de Becas INAP-FOPECAP .....</b>	<b>26</b>
Estado de situación	26
Objetivos propuestos del programa / proyecto implementado	26
Procedimientos impulsados	26
Tareas en ejecución	27
<b>3.4. Relanzamiento del área de investigación .....</b>	<b>28</b>
Estado de situación	28
Objetivos propuestos del programa / proyecto implementado	28
Procedimientos impulsados	28
Resultados obtenidos y beneficios alcanzados	29
Tareas en ejecución	30
<b>Corredor Estratégico 4</b>	<b>31</b>
<b>Modernización tecnológica</b>	<b>31</b>
<b>4.1. Nuevo Portal de Capacitación y Unificación y Mejora del campus virtual INAP.....</b>	<b>31</b>
Estado de situación	31
Objetivos propuestos del programa / proyecto implementado	31
Procedimientos impulsados	32
Resultados obtenidos y beneficios alcanzados	32
Tareas en ejecución	34
<b>4.2. Nuevos desarrollos virtuales .....</b>	<b>35</b>
Estado de situación	35
Objetivos propuestos del programa / proyecto implementado	35
Procedimientos impulsados	35

	4
Resultados obtenidos y beneficios alcanzados	36
Tareas en ejecución	36
<b>4.3. Nuevo sistema de gestión académica.....</b>	<b>37</b>
Estado de situación	37
Objetivos propuestos del programa / proyecto implementado	37
Procedimientos impulsados	37
Resultados obtenidos y beneficios alcanzados	38
Tareas en ejecución	39
<b>4.4 Relanzamiento Edificio INAP “Nuevo Estado” .....</b>	<b>40</b>
Estado de situación	40
Objetivos propuestos del programa / proyecto implementado	40
Procedimientos impulsados	40
Resultados obtenidos y beneficios alcanzados	40
Tareas en ejecución	41
<b>Corredor Estratégico 5</b>	<b>42</b>
<b>Articulación con jurisdicciones</b>	<b>42</b>
<b>5.1. Nuevo modelo de articulación con las jurisdicciones .....</b>	<b>42</b>
Estado de situación	42
Objetivos propuestos del programa / proyecto implementado	43
Procedimientos impulsados	43
Resultados obtenidos y beneficios alcanzados	43
Tareas en ejecución	44
<b>5.2. Plan Federal.....</b>	<b>46</b>
Estado de situación	46
Objetivos propuestos del programa / proyecto implementado	46
Procedimientos impulsados	46
Resultados obtenidos y beneficios alcanzados	47
Tareas en ejecución	47
<b>5.3. INAP Internacional.....</b>	<b>48</b>
Estado de situación	48
Objetivos propuestos del programa / proyecto implementado	48
Procedimientos impulsados	48
Resultados obtenidos y beneficios alcanzados	48
Tareas en ejecución	51
<b>Desafíos estratégicos a futuro</b>	<b>52</b>

## ÁREA: INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

### Resumen ejecutivo general del área:

La **jerarquización del empleo público** toma su primer impulso el 17 de diciembre de 2015, día en el que se transfiere la Secretaría de Empleo Público desde la Jefatura de Gabinete hacia el Ministerio de Modernización (Decreto 151/2015); esta transferencia incluye a la entonces Subsecretaría de Gestión y Empleo Público y al INAP.

Poco tiempo después, el 5 de enero de 2016, se aprueba la conformación organizativa del Ministerio de Modernización (Decreto 13/2016) y, el 19 de abril de ese mismo año, el INAP pasa a estar bajo la órbita de la Subsecretaría de Relaciones Laborales y Fortalecimiento del Servicio Civil (Resolución 62/2016).

En este marco, mediante decisión administrativa 196/2016, se designa con carácter transitorio, a partir del 16 de febrero de 2016, al Licenciado Eduardo Arturo SALAS como Director Nacional del INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACION PUBLICA.

El 13 de marzo de 2017, con el objetivo primordial de **jerarquizar el INAP**, se “propicia el otorgamiento de nivel de Subsecretaría al INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, con dependencia de la SECRETARÍA DE EMPLEO PÚBLICO” (Decreto 170/2017). De esta forma, el Instituto deja atrás su condición de Dirección Nacional subordinada a la Subsecretaría de Relaciones Laborales y Fortalecimiento del Servicio Civil. Cabe mencionar que, ante la necesidad de enfatizar el carácter académico del Instituto y el rol técnico de su titular, el Subsecretario sería en adelante denominado Director Institucional.

Mediante decreto nacional N°299/2017, el Dr. Santiago Tomás Bellomo es designado Director Institucional del Instituto Nacional de la Administración Pública a partir del 13 de marzo de 2017. El 25 de abril de 2017, el presidente Mauricio Macri relanza oficialmente el INAP, bajo la misión de *liderar la capacitación de todos los servidores públicos del Estado Nacional*.

La Decisión Administrativa 336/2017 define la nueva estructura del INAP, que quedó conformada por cuatro Direcciones Nacionales. Sin embargo, en virtud de la necesidad de optimizar estructuras en toda la Administración Pública Nacional, a partir de la Decisión Administrativa 297/18, se reducen a dos las Direcciones Nacionales del INAP. Paralelamente, el Decreto 958/18 define el cambio del Ministerio de Modernización a Secretaría de Gobierno de Modernización y se desarrolla una reestructuración de toda el área en el marco de la Decisión Administrativa (DA 103/19) que establece la estructura definitiva del INAP, con sus dos Direcciones Nacionales, tres Direcciones Simples y seis coordinaciones. A continuación, se muestra el actual organigrama:



### Principales corredores estratégicos

Sobre la base de estas definiciones iniciales relativas a su estructura, el INAP produjo colaborativamente su Plan Estratégico. Éste tuvo dos etapas: una **primera etapa** 2017/2018, que consistió en definir la misión, visión, valores, ejes estratégicos y, en ese marco, primeros resultados de gestión esperables. Una **segunda etapa**, de mayor madurez, se plasmó en la propuesta del Plan Estratégico 2019/2021.

Dicho plan identificó los siguientes **corredores estratégicos** y sus correspondientes **objetivos**, que iluminaron la planificación anual y evaluación de resultados de cada uno de los equipos:

- 1) **Masividad:** Potenciar la misión y alcance de Órgano Rector, asegurando tanto la capacitación a un amplio público de alumnos como la fuente de recursos económicos de mediano plazo.
- 2) **Pertinencia:** Promover una formación alineada con las necesidades de cada puesto/perfil y con las políticas estratégicas del Estado.
- 3) **Calidad:** Asegurar la calidad de la formación mediante la evaluación permanente de los resultados, mediante una selección docente basada en estándares de excelencia, y a partir del vínculo estratégico con el sistema universitario.
- 4) **Modernización tecnológica:** Implementar un proceso de transformación digital basado en la innovación que facilite el acceso a la capacitación y a sus procesos asociados, asegurando una Gobernanza Digital en un contexto de crecimiento masivo con alcance a distintos públicos
- 5) **Articulación con organismos de la APN, con socios internacionales y nacionales:** Reposicionar al INAP como órgano rector del Sistema Federal de Capacitación y recrear vínculos con la comunidad internacional.

6) **Gestión del cambio:** Incentivar la profesionalización permanente de la gestión del INAP.

Sobre esta matriz, se definieron los siguientes elementos, que conformaron el Plan Estratégico final:

- Programas y objetivos específicos para cada uno de los ejes y objetivos estratégicos.
- Indicadores para la medición de resultados.
- Metas y responsables para cada objetivo específico.

En el siguiente enlace puede encontrarse el Plan Estratégico completo:

<https://www.argentina.gob.ar/modernizacion/inap>, en el apartado Memoria de Gestión.

## Corredor Estratégico 1

### Masividad

## Programas o proyectos estratégicos

### 1.1. Impacto INAP

#### *Estado de situación*

En 2015, el INAP dictó 349 actividades de las que resultó una oferta de 42.682 vacantes, las que dieron lugar a 38.183 inscripciones correspondientes a 14.855 servidores públicos de la Administración Pública Nacional. Estos indicadores, si bien relevantes, son proporcionalmente insuficientes si se tiene en cuenta que el público objetivo del INAP se componía entonces de 238.159 servidores públicos, pertenecientes a la Administración Pública Nacional (excluidas las fuerzas de seguridad y el personal del sistema universitario).

La dinámica propia del INAP estaba caracterizada principalmente por la demanda espontánea de parte de aquellos servidores públicos que tuvieran necesidad de créditos para el desarrollo en su carrera. La inercia institucional del INAP era la de recepción pasiva de la mencionada demanda. Esto explica, en parte, la inexistencia de un área encargada de realizar difusión masiva y regular de las actividades, o el modo disperso y poco orgánico en que se desarrollaba la atención al público.

#### *Objetivos propuestos del programa / proyecto implementado*

##### **Objetivo general:**

- Potenciar la misión y alcance de Órgano Rector, asegurando tanto la capacitación a un amplio público de alumnos como la fuente de recursos económicos de mediano plazo

##### **Objetivo específico:**

- Incrementar el caudal de servidores públicos que toman capacitación en el INAP.
- Promover la mejora de la difusión y la atención al público.

#### *Procedimientos impulsados*

Para lograr estos objetivos, se creó la Escuela de Formación Pública, que centralizó los procesos de gestión de la capacitación bajo un modelo homogéneo, que asegura estándares de calidad en todas las etapas: planificación, programación, seguimiento y cierre.

Fue central diseñar e implementar una nueva estrategia de promoción y difusión, comenzando por detectar las necesidades de las jurisdicciones y órganos rectores, para lograr una propuesta formativa adecuada en cuanto a temáticas abordadas y cantidad de vacantes a disponer.

Se revisaron y rediseñaron diferentes procesos para agilizar y hacer más eficiente la gestión, así como la implementación de sistemas que hicieran posible manejar un caudal de inscripciones acorde a los objetivos planteados.

También se dio un impulso muy destacado a la formación virtual, que se reservó para actividades de sensibilización, actualización normativa, o iniciativas de *micro-learning* especialmente recomendadas para esta modalidad de enseñanza-aprendizaje. Si bien el INAP no consideró conveniente privilegiar a priori la modalidad virtual por sobre la presencial (dado que numerosos procesos formativos requieren interacción cara a cara), los resultados revelan el fuerte impacto de lo virtual en términos del incremento de la afluencia de los alumnos en el campus, como se verá a continuación.

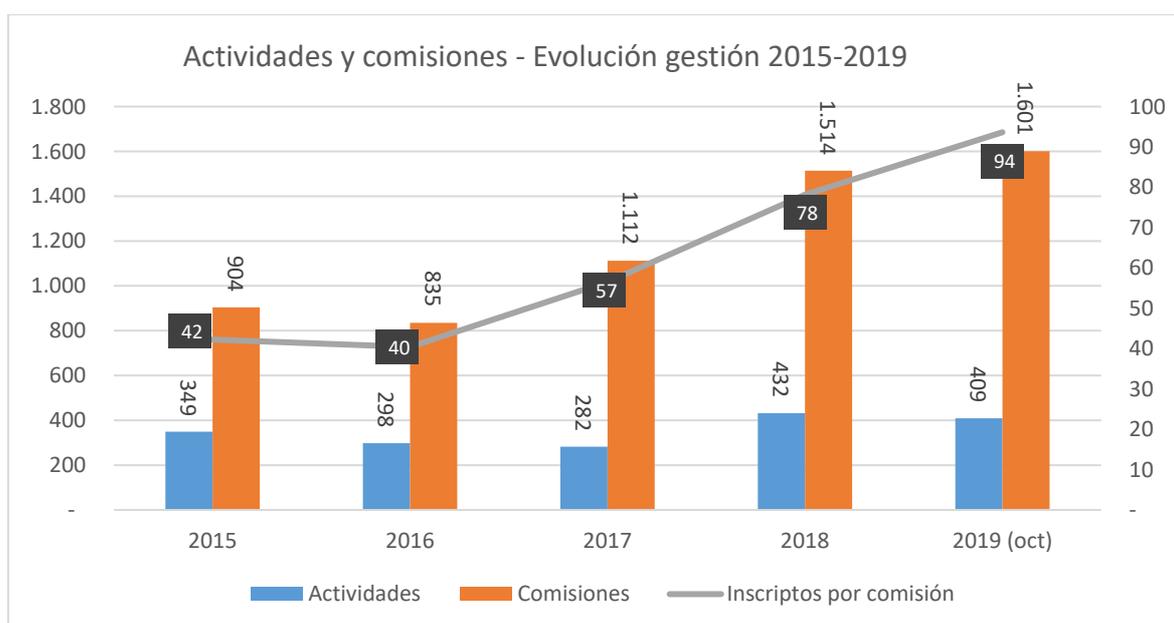
La incorporación de la modalidad virtual auto-gestionada hizo posible el aprovechamiento de las tecnologías para lograr impacto masivo en cuestiones de sensibilización de alta importancia institucional (ej.: violencia de género) o para permitir el acceso a capacitaciones de servidores públicos de la APN radicados fuera de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o el conurbano bonaerense.

### Resultados obtenidos y beneficios alcanzados

#### Incremento de la oferta

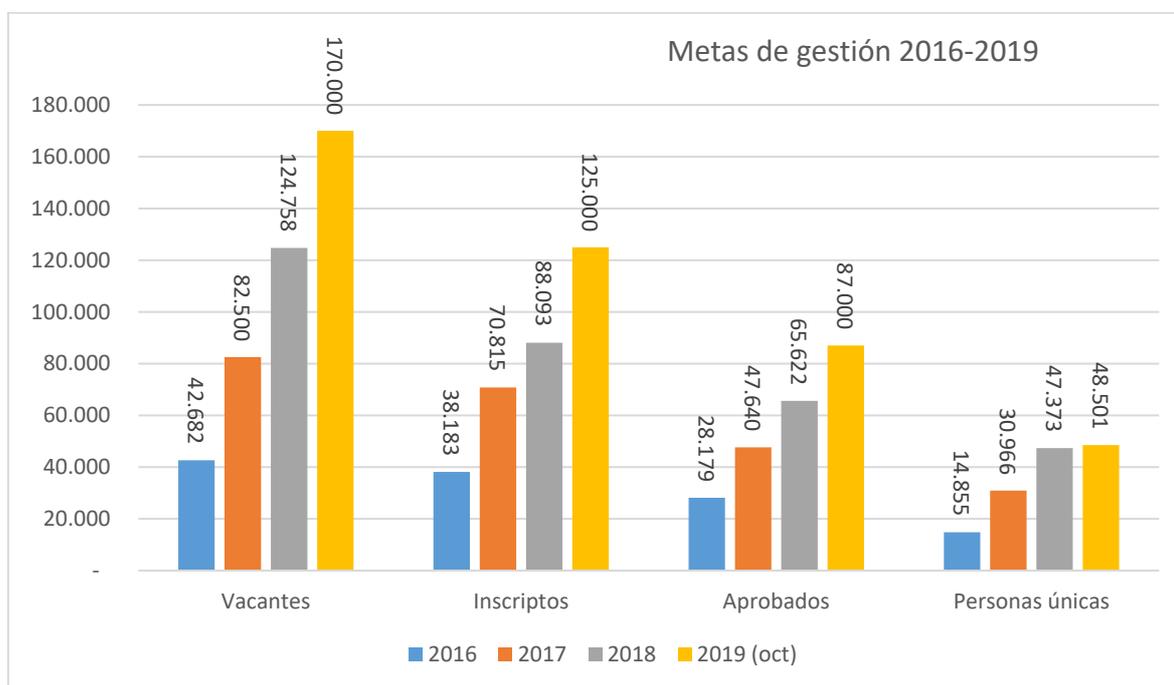
Como puede observarse en el gráfico sobre actividades y comisiones, una de las estrategias asociadas al logro de la masividad tuvo que ver con el incremento de la cantidad de actividades ofertadas por el INAP en la propuesta formativa anual. Este indicador pasó de 349 actividades ofertadas en 2015 a 409 en 2019, siendo este último número un parcial al 31 de octubre.

El incremento se evidencia más plenamente en el análisis de las implementaciones de las actividades (comisiones). Éstas pasaron de 904 a 1601 en el mismo período. En 2015, el INAP dictaba en promedio 2,6 comisiones por cada actividad, mientras que en 2019 esa cifra trepó a 4. Además, el promedio de inscriptos por comisión pasó de 42 a 94, fundamentalmente por la incorporación de actividades autogestionadas.



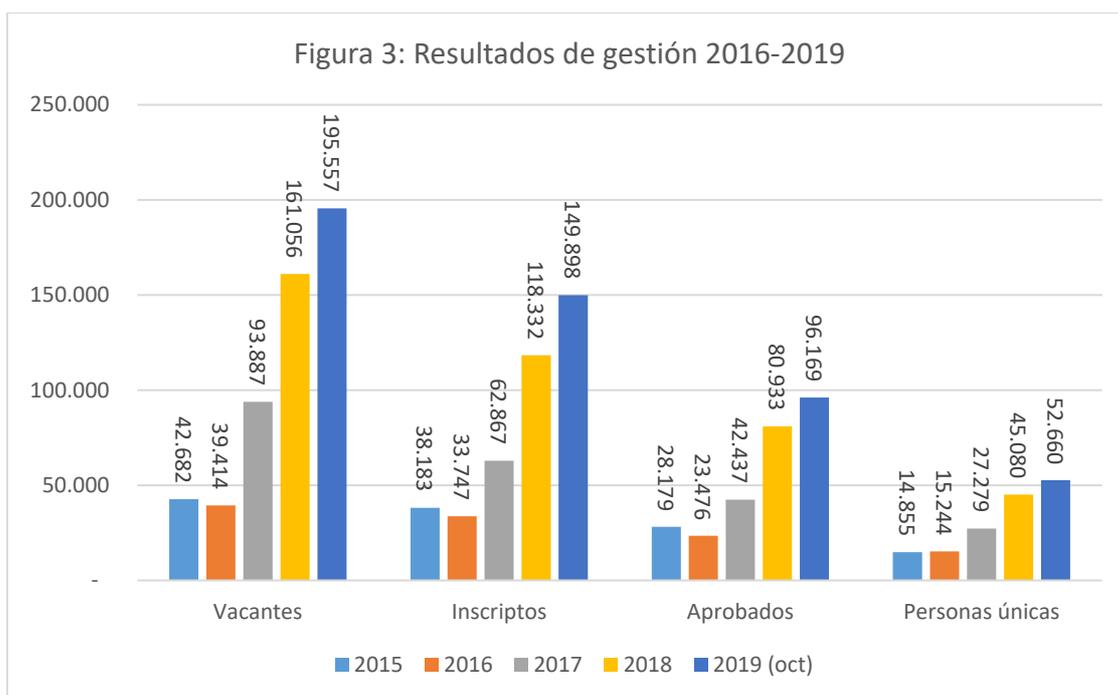
### Incremento de la demanda

En el marco de su planeamiento estratégico, el INAP definió las siguientes metas para cada año en curso y para cada uno de los indicadores cuantitativos asociados a su actividad.



En el gráfico superior se describen los resultados alcanzados. Estos ponen en evidencia que, entre 2015 y 2019, el INAP obtuvo los siguientes logros:

- Se **multiplicó por 4,5** la cantidad de vacantes disponibles para cursos INAP, lo que posibilitó que las jurisdicciones pudieran capacitar a más servidores públicos y más organismos se incorporaran al Sistema Nacional de Capacitación.
- Se **triplicó** la cantidad de inscriptos a las actividades de la propuesta formativa del INAP. El promedio de inscriptos por comisión alcanza en 2019 los 94, fundamentalmente a partir de la incidencia de la virtualidad. En 2015, este promedio era de 42 inscriptos.
- Los servidores públicos que aprobaron actividades del INAP aumentó en un 241%. El índice promedio de aprobación es del 70% sobre los inscriptos.
- Por cada persona que tomaba capacitaciones en 2015, se añadieron casi 3 personas más a octubre de 2019. Es decir, se pasó de capacitar a un 6% de la APN a un 20%.



Si observamos el período acumulado 2016 a 2019, podemos destacar lo siguiente:

- El INAP dispuso de casi medio millón de vacantes para los servidores públicos.
- Se gestionaron más de 360.000 inscripciones.
- El impacto de la virtualidad se demuestra en el crecimiento de las inscripciones de actividades virtuales, que pasaron de 23.388 en 2015 (representando un 61% del total) a 121.714 en octubre de 2019 (81% del total).

### Mejora de la difusión

La creación del Centro de Atención al Usuario (CAU) como referente único de consultas sobre el servicio que brinda el INAP permitió consolidar un equipo de atención al usuario y definir procedimientos para la atención ágil al público y la resolución oportuna de sus inquietudes.

### Tareas en ejecución

#### Revisión del rol de gestores de cursos, gestores de plataforma, tutores de soporte y asistentes

Conforme se advertirá en el apartado específico, el nuevo Campus Virtual incorpora funcionalidades automatizadas para el acompañamiento de alumnos, el seguimiento de profesores, la certificación y liquidación docente o la creación de reportes y certificados académicos, entre otras cosas. Estas novedades generan la necesidad de repensar perfiles cuyo sentido y necesidad estaban fuertemente vinculados con la resolución de las mencionadas tareas. Es preciso definir nuevos roles y rediseñar los equipos de forma tal de optimizar el tiempo y dedicación de las personas afectadas, asunto en el que ya están trabajando las Direcciones Nacionales del INAP.

#### Planificación de la propuesta formativa INAP 2020

A partir de la propuesta formativa INAP para 2020, con la devolución que realicen las jurisdicciones sobre la detección de necesidades de capacitación, se cerrará la planificación que determinará el cupo final por actividades y la consiguiente programación de comisiones para el año.

## Corredor Estratégico 2

### Pertinencia

## Programas o proyectos estratégicos

### 2.1. Propuesta formativa INAP

#### *Estado de situación*

Al inicio de la gestión, el INAP contaba con una Propuesta Formativa que consistía en una nómina de actividades inarticuladas, una suerte de recopilación de actividades históricas o recientes en un único compendio medianamente estructurado. La evidencia de este conjunto inarticulado se expresa, por ejemplo, en la Disposición N° 152/2016 que aprueba el Plan Anual de Capacitación para ese año. El 47% de las 349 actividades propuestas ese año correspondía a iniciativas de capacitación presentadas por 12 órganos rectores u organismos referentes.

#### *Objetivos propuestos del programa / proyecto implementado*

##### **Objetivo general:**

- Diseñar o consolidar una oferta académica orientada a los distintos segmentos y perfiles de la Administración pública Nacional, y al cumplimiento de los Planes estratégicos de gestión.

##### **Objetivos específicos:**

- Aprobar anualmente la Propuesta Formativa INAP para su utilización en el sondeo de demanda por parte de las jurisdicciones.
- Desarrollar incentivos para que mayor número de órganos rectores y organismos referentes articulen su capacitación con INAP.

#### *Procedimientos impulsados*

Desde la Dirección Nacional Académica, en articulación con la Escuela de Formación Pública, se analizaron diversas posibilidades de estructuración de la oferta. Este análisis fue principalmente documental y en reuniones de trabajo con las distintas coordinaciones del INAP.

Asimismo, con el propósito de enriquecer la oferta INAP se llevaron a cabo durante 2017-2019, una serie de acciones orientadas a lograr el fortalecimiento cuanti-cualitativo del vínculo con los órganos rectores y organismos de referencia de políticas, procesos y temáticas transversales de la APN.

### *Resultados obtenidos y beneficios alcanzados*

El INAP logró plasmar la aprobación de su oferta educativa mediante las Disposiciones del INAP N°157/2018 y 548/2019.

Para los años 2018, 2019 y 2020, la propuesta formativa INAP fue presentada bajo la forma de **catálogo de actividades** a los Responsables de RRHH, Coordinadores Técnicos (CTC) y Consejeros Gremiales de Capacitación (CGC) para su utilización como insumo en el relevamiento de necesidades y elaboración de los Planes Anuales de Capacitación (PAC) del personal que cada jurisdicción u organismo de la APN debe presentar al INAP para su aprobación (ver apartado 5.1. Nuevo modelo de articulación con jurisdicciones, en el Corredor estratégico 5).

La Propuesta Formativa actual se estructura en programas definidos a partir de la combinatoria de grandes perfiles de servidores públicos, etapas del ciclo de vida laboral, grandes áreas temáticas y cuestiones estratégicas en la agenda estatal que dan lugar a los denominados programas “estratégicos” de formación.

Al interior de esta estructura se encuentran las actividades presentadas por los órganos rectores y organismos referentes de la capacitación, cuyo número asciende a 40, a octubre de 2019. Dichas actividades, junto con las que presenta la Escuela de Formación Pública, son evaluadas y aprobadas por el Comité de Evaluación de Propuestas de Capacitación.

La Propuesta Formativa 2020 se encuentra disponible en el siguiente enlace: [www.argentina.gob.ar/modernizacion/inap](http://www.argentina.gob.ar/modernizacion/inap) (en el apartado “Memoria de Gestión”), y la información sobre los programas y distintas actividades que la componen puede consultarse en el campus INAP (<https://capacitacion.inap.gob.ar>).

### *Tareas en ejecución*

El INAP se encuentra trabajando junto con los órganos rectores y organismos referentes en la aprobación de las propuestas definitivas de aquellas actividades que fueron incorporadas en la Propuesta Formativa 2020 con carácter de “idea-proyecto”.

## 2.2. Programa de Itinerarios Formativos

### Estado de situación

En el relevamiento realizado en el 2016 se identificaron actividades de capacitación para los distintos puestos transversales a la APN y también para puestos sustantivos o de especialización. Si bien se describían destinatarios para cada una de las actividades, la propuesta formativa **no era programática** en el sentido de proponer una secuencia de actividades y contenidos acordes con el desarrollo de las competencias requeridas para el perfil o puesto de trabajo.

Un *itinerario formativo* (IF) consiste precisamente en un conjunto programado y ordenado de espacios de formación, cuya debida cumplimentación permite obtener una capacitación orientada al desarrollo de competencias propias de un determinado ámbito de la actividad. Se propone desarrollar competencias laborales, a través de actividades diseñadas específicamente para cada uno de los perfiles transversales de la APN.

### Objetivos propuestos del programa / proyecto implementado

#### Objetivo general

- Promover una formación alineada con las necesidades de cada puesto/perfil.

#### Objetivos específicos

- Proveer una capacitación coherente con el trabajo diario y un horizonte de carrera.
- Centrar la formación en el desarrollo de competencias acordes con cada puesto o perfil.

### Procedimientos impulsados

Los programas de los IF se diseñaron teniendo en cuenta el Nomenclador o Clasificador de Puestos y Funciones elaborado por la Oficina Nacional de Empleo Público (ONEP), la información suministrada por los órganos rectores correspondientes y la información relevada en las jurisdicciones a través de entrevistas, encuestas u observaciones en el puesto de trabajo.

Con el fin de asociar en un futuro el cumplimiento de los itinerarios con los concursos a planta permanente y la validación de competencias, se llevó adelante la firma de disposiciones donde se presentan los diseños de los Itinerarios formativos asociados a cada familia de puestos de trabajo.

### Resultados obtenidos y beneficios alcanzados

Las metas establecidas para el programa en el Plan estratégico fueron expresadas en términos de la cantidad de Itinerarios Formativos cuyo diseño se aspiraba a lograr por año (metas acumuladas):

	2016	2017	2018	2019
Diseño de programa		30	65	82

Los logros a octubre de 2019 son los siguientes:

- 70 itinerarios publicados e implementados de 78 ya diseñados.
- 6674 servidores públicos inscriptos a los distintos IF distribuidos porcentualmente de la siguiente forma:

**Distribución de inscriptos en el programa por familia laboral (%)**

<b>Familia laboral</b>	<b>Inscriptos (%)</b>
Administración Presupuestaria	12%
Administración y Servicios de Oficina	54%
Asuntos Jurídicos y Normativos	5%
Comunicación	0%
Mantenimiento y Servicios Generales	9%
Recursos Humanos	12%
Tecnologías de la Información y Comunicación	8%

En el siguiente enlace puede conocerse la estructura y composición de cada uno de los itinerarios asociados a cada familia de puestos: <https://capacitacion.inap.gob.ar/itinerarios-formativos/>

### **Tareas en ejecución**

Actualmente se está trabajando en el diseño e implementación de los últimos itinerarios formativos de las familias de puestos transversales (Auditoría y Control).

A fin de completar el diseño del programa, deberá iniciarse en lo sucesivo el diseño de Itinerarios Formativos de puestos sustantivos (identificados por sectores productivos como por ejemplo Salud, Educación, etc.) que reúnan cantidad suficiente de potenciales servidores públicos en el puesto para que se justifique su desarrollo.

Asimismo, será conveniente lograr acuerdos o convenios con instituciones que brindan capacitación específica y de relevancia para puestos que lo requieren. Es el caso, por ejemplo, de la formación para perfiles TIC o de áreas de mantenimiento.

## 2.3. Programas estratégicos INAP

### *Estado de situación*

En 2016 no existían Programas Estratégicos dentro de la oferta del INAP, sino cursos aislados de habilidades transversales. Las temáticas de algunos cursos se encontraban desactualizados y faltaban actividades que acompañaran las nuevas políticas estratégicas.

En cuanto al programa de formación de la Alta Dirección Pública, en 2016 se crea una dirección específica, sin una inserción tan clara de sus actividades dentro del INAP, aspecto que se procuró corregir a partir de 2017.

### *Objetivos propuestos del programa / proyecto implementado*

#### **Objetivo general:**

- Diseñar e implementar programas de capacitación que acompañen el desarrollo de las principales políticas de estado.

#### **Objetivos específicos:**

- Implementar el Plan de capacitación en Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Implementar el Plan de formación en Integridad.
- Implementar el Programa formativo en Agenda de Género.
- Implementar el Programa de Habilidades para la transformación digital.
- Rediseñar el programa de formación para la Alta Dirección Pública, conforme los lineamientos y necesidades del nuevo régimen propuesto.
- Implementar el Programa de Inducción y rediseñar el de Ingresantes a planta permanente.
- Implementar el Programa de Terminalidad Secundaria.

### *Procedimientos impulsados*

Para el diseño e implementación de los programas, se trabajó en conjunto con otros socios estratégicos u órganos rectores con competencia en cada una de las materias:

- Para el programa de habilidades para la transformación digital: Subsecretaría de Modernización Administrativa, Subsecretaría de Innovación y Gobierno Abierto, Instituto Nacional de Educación Técnica (INET), Oficina Nacional de Tecnologías de la Información (ONTI) y universidades.
- Para el programa de formación en integridad: Oficina Anticorrupción (OA), Oficina Nacional de Empleo Público (ONEP), Agencia de Acceso a la Información Pública.
- Para el programa en agenda de género: Instituto Nacional de la Mujer (INAM), Programa de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional (FoCO), UPCN, SIGEN.

- Para el programa de formación en Objetivos de Desarrollo Sostenible: Secretaría de Energía, Secretaría de Ambiente y Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales.
- Para el rediseño del programa de formación de la Alta Dirección Pública: Oficina Nacional de Empleo Público (ONEP)
- Para los Programas de Inducción e Ingresantes: Fortalecimiento de la Cultura Organizacional (FoCO), Oficina Nacional de Empleo Público (ONEP) y otros órganos rectores competentes en las temáticas transversales del programa.
- Para el Programa de Terminalidad Secundaria: Ministerio de Educación e innovación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (MEIGCBA), a través del programa Adultos 2000 (Bachillerato a Distancia con validez nacional), con seguimiento adaptado a requerimientos del INAP.

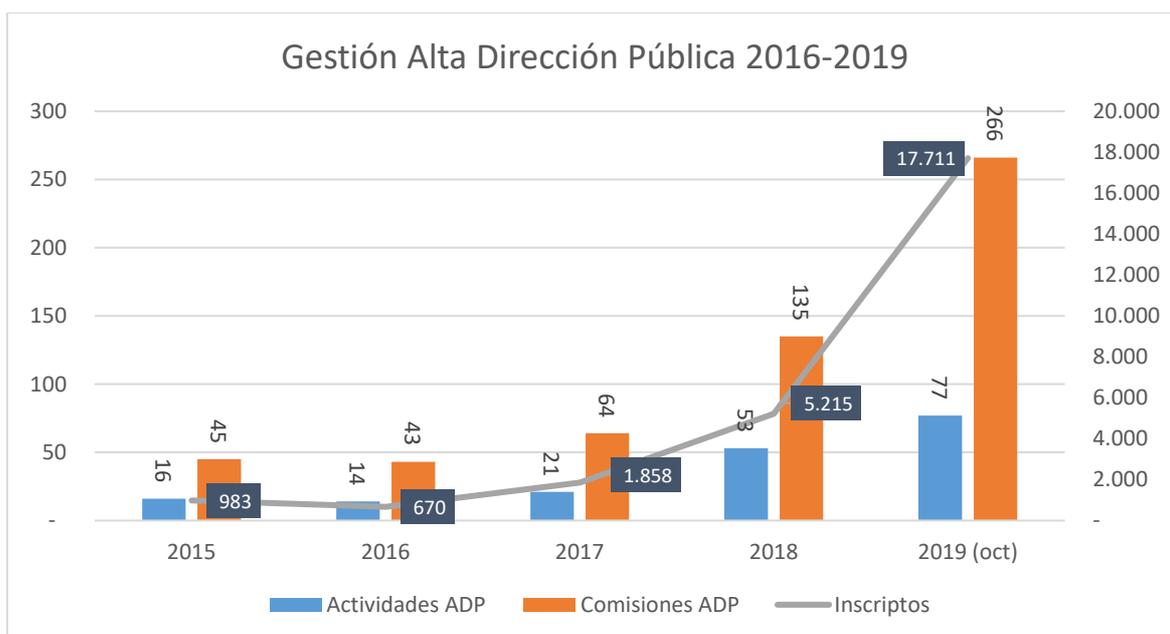
### *Resultados obtenidos y beneficios alcanzados*

A continuación, se especifican los resultados obtenidos, medidos en términos de cantidad de inscriptos a cada programa al 31 de octubre de 2019. Como puede observarse, el resultado total supera el objetivo ampliamente (+125%).

<b>Programa Estratégico</b>	<b>Total</b>	<b>Meta</b>	<b>Período</b>
Programa de Formación en Objetivos de Desarrollo Sostenible	5.899	6.800	2019
Programa de Capacitación en Agenda de Género	18.607	18.000	2019
Programa de formación en Integridad	3.193	3.836	2019
Programa de habilidades para la Transformación Digital	68.897	4.795	2019
Programas de Inducción e Ingresantes	6.423	10.710	2017-2019
Programa de Terminalidad Secundaria	1.977	2.500	2018-2019
<b>Total general</b>	<b>104.996</b>	<b>46.641</b>	

En cuanto al programa de capacitación para la Alta Dirección Pública, se definieron sus ejes estratégicos y analizaron todas las actividades disponibles para ajustarlas a las necesidades del nuevo contexto.

En el gráfico siguiente se puede observar la evolución de actividades, comisiones e inscriptos en el período 2015-2019.



En la actualidad se está desarrollando una encuesta para la Alta Dirección Pública a fin de recabar información sobre la valoración que se tiene respecto de las actuales propuestas del INAP, modalidades de preferencia para desarrollar la capacitación, así como intereses de formación específicos.

### **Tareas en ejecución**

Los programas estratégicos exigen una permanente revisión y actualización. Su estructura modular, permite el añadido de actividades complementarias, de modo tal de mantener activo el interés y garantizar la formación permanente de los agentes involucrados. La figura del **Responsable de Área Académica** resulta muy relevante a los efectos de asegurar esta actualización y mejora, y está previsto potenciar su utilización para 2020.

Sobre el Programa de Inducción e Ingresantes, se aspira a que -a partir de 2020- puedan ofrecerse alternativas para personas con discapacidades que no pueden atenderse mediante los criterios de accesibilidad ya disponibles en la plataforma virtual del INAP.

En particular, a partir del nuevo régimen de **Alta Dirección Pública**, el INAP tendrá oportunidad de ajustar una serie de cuestiones que el régimen anterior no prevé y que se han incorporado en el nuevo, lo que redundará en un mejor aprovechamiento de la capacitación por parte de las autoridades y una oportunidad más lograda de avanzar con su profesionalización y jerarquización continuas:

- Definir una cantidad de horas de capacitación anuales de cumplimiento obligatorio para los funcionarios de la ADP, tal como sucede en la carrera de los servidores públicos que no tienen función ejecutiva y pertenecen al SINEP.
- Establecer las temáticas de capacitación exigibles en un período dado, en el marco de las políticas o programas prioritarios del Estado cuya naturaleza transversal exige la participación de toda la APN

- Vincular más directamente la capacitación con la evaluación de desempeño, de modo tal que algunas de las horas de capacitación obligatorias estén asociadas a temáticas o competencias que en la Evaluación de Desempeño se identificaron como necesarias para resolver debilidades del perfil o para propender al desarrollo de la persona.
- Modificar el régimen de concursos de alta dirección pública de modo tal que ciertas etapas comunes a todo proceso concursal (las que hoy deben resolverse como parte de procesos concursales independientes), puedan instrumentarse como condición previa y habilitante para cualquier concurso. Esto aplica, por ejemplo, a la presentación de antecedentes y la prueba de conocimientos generales.
- Ofrecer cursos preparatorios para concursos abiertos a la comunidad (a fin de garantizar concurrencia), cuyas evaluaciones permitan dar satisfacción sobre aspectos requeridos en el marco de los procesos concursales.

## Corredor Estratégico 3

### Calidad Académica

#### Programas o proyectos estratégicos

##### 3.1. Nuevo régimen de prestadores docentes

###### *Estado de situación*

Desde el inicio de la gestión se advirtieron, entre otras, las siguientes falencias en el régimen de prestadores docentes del INAP:

- Desactualización del valor hora fruto de la necesidad de una firma anual de un decreto presidencial, con validez para toda la APN, para actualizar su vigencia.
- Insuficiencia de criterios y procedimientos para regular la actividad no presencial, e imposibilidad de reconocer el trabajo docente vinculado con diseño de actividades.
- Categorización docente única, sin discriminación de niveles ni trayectoria, lo que implicaba de hecho, junto con la desactualización salarial, un desincentivo para que docentes de alta trayectoria quisieran prestar servicios en el INAP.
- Procedimientos de designación y pago extensos y engorrosos, que abarcaban la participación permanente del entonces Ministro de Modernización (actual Secretaría de Gobierno de Modernización) en temas de gestión operativa del INAP.

En este marco, resultaba imprescindible desarrollar una actualización normativa en la materia.

###### *Objetivos propuestos del programa / proyecto implementado*

###### **Objetivo general:**

- Asegurar la participación de docentes idóneos, con trayectoria académica y profesional, bajo un régimen que propicie la excelencia y la razonabilidad del gasto.

###### **Objetivos específicos:**

- Diseñar, aprobar e implementar un nuevo régimen
- Promover el funcionamiento del Comité de Evaluación de Prestadores Docentes conforme normativa
- Categorizar a todos los docentes que dicten clases.

### Procedimientos impulsados

Luego de meses de trabajo, se logró dar aprobación al siguiente plexo normativo que conforma el actual Régimen de prestadores docentes:

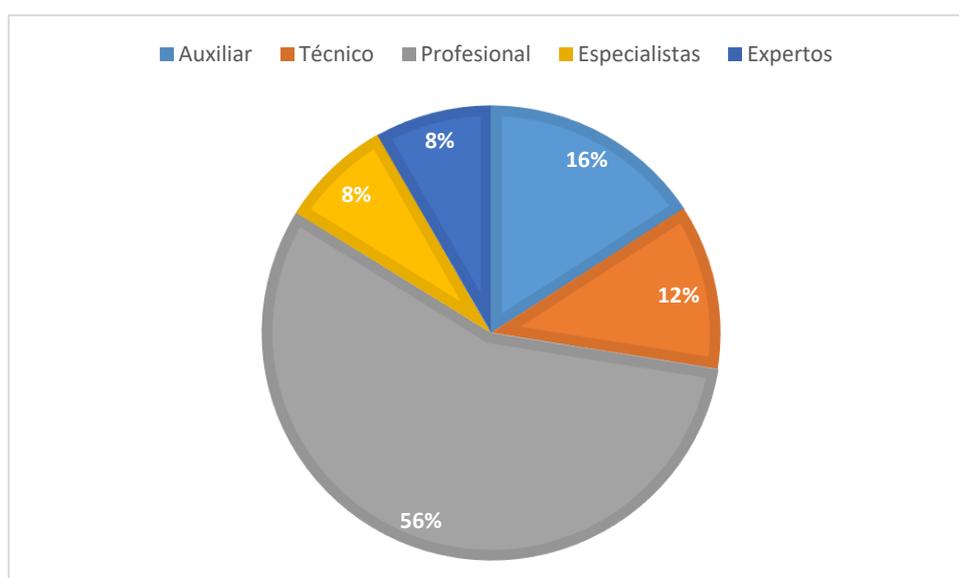
- Decreto 852/2017 de exclusión del INAP del régimen general de la APN.
- Resolución 140/2018 por la que el entonces Ministro de Modernización (actual Secretaría de Gobierno de Modernización) aprueba las categorías docentes y sus compensaciones de referencia (medidos en base al valor de las Unidades Retributivas a fin de evitar desactualización permanente).
- Resolución 23/2018 del Secretario de Empleo Público por la que aprueba el nuevo Régimen de Prestación de Servicios Formativos del INAP.
- Disposiciones complementarias 91/2018, 308/2018 y DISPFC 1/2018 por la que se regulan diferentes cuestiones vinculadas con la aplicación del régimen.

Con la nueva normativa, se puso en funcionamiento la Comisión de Evaluación de Competencias Técnico Docentes. (Cfr. Disposición INAP N° 92/ 2018: DI-2018-92-APN-INAP#MM).

### Resultados obtenidos y beneficios alcanzados

La aprobación de las mencionadas normativas permitió poner en vigencia criterios y procedimientos para garantizar la implementación del nuevo régimen, que ya se encuentra implementado en un 100% de sus dimensiones.

La Comisión de Evaluación de Competencias Técnico Docentes se reunió 14 veces en 2018 y 7 veces en 2019, para considerar los antecedentes y proponer una categoría a la totalidad de los prestadores del INAP (316 docentes). La distribución de docentes por categoría, a octubre de 2019, es la siguiente



Cabe destacar que la meta prevista para el 2019 era aumentar en un 75% la cantidad de docentes en las máximas categorías, es decir: Expertos y Especialistas, habiéndose superado esta meta al 31 de octubre con un 85% de incremento.

### *Tareas en ejecución*

Pese a las mejoras implementadas, aún resulta necesario garantizar el acceso de mayor número de docentes expertos y especialistas, que articulen formación académica de excelencia y trayectoria concreta en la materia para la cual se los convoca. Los Responsables de área académica y mencionados con ocasión de los programas estratégicos pueden contribuir en esta tarea, para lo cual resulta necesario promover su gradual incorporación, respetando los estándares de calidad requeridos para docentes expertos.

Además, conforme el nuevo régimen de prestadores docentes del INAP ya se encuentra implementado, es preciso iniciar la tarea de diseño e implementación de un **Registro de Prestadores Jurisdiccionales** diferente del que existe en el INAP, todo ello en el marco de la implementación del nuevo sistema de gestión académico.

## 3.2. Nuevo modelo de evaluación de cuádruple estándar

### Estado de situación

En 2017 no había una evaluación regular de los diseños de actividades de capacitación por doble vía: Coordinación de Evaluación y Acreditación de la Capacitación (CEyAC) + Comité de Evaluación de Propuestas de Capacitación (CE). Tampoco existía una evaluación regular del desempeño docente.

En la mayoría de los cursos de INAP se aplicaban encuestas de satisfacción. También se realizaban informes de evaluación, pero no hay evidencias del uso que se hacía de esos resultados ni registro alguno de reuniones de retroalimentación con docentes.

No existían antecedentes de un proyecto de evaluación de impacto de la capacitación del INAP bajo el método aleatorio/experimental ni de mediciones de transferencia al puesto de trabajo.

Al inicio de la gestión no se contaba con un modelo de autoevaluación institucional y certificación de la calidad de los institutos / áreas de capacitación de la APN. En el año 2018, a pedido del ISER (Instituto Superior de Enseñanza Radiofónica), se comenzó un trabajo de diseño y desarrollo de un modelo que se implementó como proyecto piloto a partir del 2018.

### Objetivos propuestos del programa / proyecto implementado

#### Objetivo general:

- Instrumentar un sistema de evaluación de la calidad de cuádruple estándar en todas las instancias del proceso

#### Objetivos específicos:

- Aumentar el porcentaje de cursos evaluados *ex ante*
- Aumentar el porcentaje de cursos evaluados *durante el proceso* de enseñanza aprendizaje y asegurar la realización de entrevistas de retroalimentación con docentes.
- Aumentar el porcentaje de cursos evaluados *ex post*, incrementando (como uno de sus componentes) el porcentaje de satisfacción del alumno.
- Implementar un proyecto piloto de *evaluación de impacto*.
- Diseñar un modelo de autoevaluación institucional y certificación INAP de la calidad de organismos de capacitación

### Procedimientos impulsados

Para la evaluación *ex ante* se procuró que todas las actividades de capacitación del INAP fueran pre-evaluadas en primer lugar por la Coordinación de Evaluación y Acreditación de la Capacitación y luego por el Comité de Evaluación de Actividades de Capacitación, órgano colegiado

que tiene la competencia de evaluar y aprobar las actividades de capacitación del INAP. (Cfr. Disposición 98/2018. DI-2018-92-APN-INAP#MM).

Para el desarrollo de una evaluación durante la capacitación, se elaboraron guías de observación de cursos virtuales y presenciales. Se establecieron los criterios de selección de cursos a ser observados y se comunicaron a todos los docentes y referentes de capacitación.

Para la evaluación *ex post* se rediseñaron las encuestas de satisfacción por modalidad a fin de evaluar la calidad percibida por parte de los participantes. Asimismo, se diseñó el procedimiento para que los docentes realicen una autoevaluación a partir de los resultados de las encuestas.

Por último, se estableció el formato y contenido –cuantitativo y cualitativo– del informe de performance de los cursos. En este informe se incluyen los indicadores de calidad percibida, ausentismo y deserción.

En cuanto a la evaluación de impacto, el INAP fue seleccionado por la CAF de entre 120 postulaciones en el marco de una convocatoria abierta para el desarrollo de un piloto de evaluación de impacto con método aleatorio experimental, a aplicarse sobre el Itinerario Formativo Atención al ciudadano.

En cuanto a la solicitud del ISER, se realizó un diseño de modelo de autoevaluación institucional y certificación de calidad, y se inició su implementación en escala piloto en dicho organismo.

### **Resultados obtenidos y beneficios alcanzados**

A partir de 2017, todos los años se evalúan *ex ante* el 100% de cursos en el marco de la aprobación de la propuesta formativa, previa participación de la Coordinación de Evaluación y Acreditación de la Capacitación y luego por el Comité de Evaluación de Actividades de Capacitación.

En 2018, el 100% de cursos virtuales con tutorías fueron observados y se realizó una entrevista personalizada con cada uno de los docentes.

En 2019, el foco de las observaciones de los cursos y del desempeño docente estuvo puesto en la observación de cursos presenciales. Los criterios de selección fueron: cursos nuevos, a pedido de la EFP y cursos cuya evaluación de satisfacción no hubiese resultado conforme lo esperado. En total se observaron 45 cursos hasta octubre de 2019. En todos los casos se realizó una entrevista de retroalimentación con los docentes.

En lo que se refiere a la evaluación *ex post*, se rediseñaron las encuestas de satisfacción por modalidad: virtual tutorada, presencial, virtual autogestionada. Asimismo, se diseñaron e implementaron los informes cuatrimestrales de performance para la toma de decisiones en los que se incluyen datos de la calidad percibida e índices de ausentismo y deserción. El 100% de cursos fue evaluado por sus alumnos mediante encuesta de satisfacción. La calidad percibida promedio de los participantes fue del 80%. Se realizaron informes trimestrales de performance de los cursos para la toma de decisiones de directivos de INAP y de órganos rectores, restando la presentación del informe de la evaluación del tercer trimestre (en elaboración) de noviembre y del cuarto trimestre (previsto para mediados de febrero).

En lo que se refiere a la evaluación de impacto, se concluyó con el Estudio de INAP-CAF. Los resultados fueron presentados a las autoridades del INAP el martes 15 de octubre de 2019 y se encuentran disponibles en la página web del INAP: [www.argentina.gob.ar/modernizacion/inap](http://www.argentina.gob.ar/modernizacion/inap) (en el apartado “Memoria de Gestión”).

### *Tareas en ejecución*

Durante este segundo semestre de 2019, se comenzó con la prueba piloto de evaluación de transferencia al puesto de trabajo en 5 actividades. Con la evaluación de los resultados podrá aspirarse a configurar un modelo transferible a otras actividades.

La implementación del modelo de autoevaluación institucional y certificación de la calidad en el ISER implicó diversas acciones que se llevaron a cabo durante los dos últimos años. Actualmente, se está culminando el análisis de resultados, el cual se está plasmando en un informe de cierre del proyecto.

### 3.3. Programa de Becas INAP-FOPECAP

#### *Estado de situación*

Los relevamientos disponibles sobre la conformación de la Alta Dirección Pública revelaron al inicio de la gestión que una proporción significativa de quienes ocupaban cargos no se ajustaban a normativa en lo que respecta a titulaciones académicas exigidas.

Paralelamente, se advirtió que el impulso a la profesionalización –evidenciado a través de la política de concursos abiertos- requeriría del acompañamiento del INAP para que todo aquel que lo desee pueda acceder a las titulaciones requeridas en el contexto de un proceso concursal.

Más allá de estas exigencias formales, la misma necesidad de jerarquización y profesionalización de la gestión puso en evidencia la conveniencia de contar con ámbitos de formación calificados, especialmente para la formación de cuadros presentes y futuros de alta dirección pública, así como de cuadros profesionales. Esta formación especializada podría lograrse a través de acuerdos con el sistema universitario.

Al inicio de la gestión quedó en evidencia que el INAP no tenía acuerdos activos con Universidades para facilitar el acceso a formación de posgrado de calidad. También se puso de manifiesto el insuficiente aprovechamiento del fondo permanente de capacitación y recalificación laboral (FOPECAP). Este fondo otorgaba financiación para Becas Individuales presentadas por los servidores públicos sin participación del INAP, y para algunos proyectos de Programas presentados por organismos, pero casi ninguno presentado por el INAP. Recién en 2016 se contrataron 30 vacantes en un Proyecto de Maestría presentado por INAP, pero se trató de una actividad aislada.

#### *Objetivos propuestos del programa / proyecto implementado*

##### **Objetivo general**

- Asegurar la calidad de la formación a partir del vínculo estratégico con el sistema universitario

##### **Objetivo específico**

- Incentivar acuerdos con Universidades públicas y privadas para asegurar formación de calidad en aspirantes a ADP, tramos profesionales y ADP

#### *Procedimientos impulsados*

El Programa propuesto consistió en contratar vacantes a las Universidades para otorgar becas completas financiadas a través del Fondo Permanente de Capacitación y Recalificación Laboral (FoPeCap). Por la naturaleza y constitución misma del fondo, las becas están dirigidas al personal comprendido en el Convenio Colectivo General de Trabajo de la APN (Decreto 214/2006). Los Convenios son firmados por las Universidades con el FoPeCap, cuya jurisdicción no recae en el INAP sino en la Subsecretaría de Relaciones Laborales y Fortalecimiento de la Sociedad Civil.

En este marco general, el INAP desarrolló tres convocatorias abiertas al sistema universitario, bajo mecanismos y con resultados que aparecen descriptos en los correspondientes informes presentados y aprobados por el Comité de Evaluación de Propuestas de Capacitación (Cfr. ACTA-2017-26235489-APN-INAP#MM; ACTA-2017-26235489-APN-INAP#MM y ACTA-2018-00217805-APN-INAP#MM). Los mencionados informes se encuentran disponibles en el siguiente enlace: [www.argentina.gob.ar/modernizacion/inap](http://www.argentina.gob.ar/modernizacion/inap) (en el apartado “Memoria de Gestión”).

En su formulación e implementación, el Programa de Becas INAP-FOPECAP garantizó procedimientos para asegurar concurrencia, transparencia, pertinencia, razonabilidad del gasto y calidad académica.

Salvo para el caso de la convocatoria 2020-2021 (que atravesó sus primeras instancias de análisis sin llegar a presentarse para su tratamiento ante FoPeCap), las propuestas presentadas por las universidades y pre-aprobadas por el INAP tuvieron tratamiento en los ámbitos correspondientes de aprobación del FoPeCap para su resolución final.

Como resultado de este proceso, se realizaron convocatorias abiertas a toda la APN para promover la participación de los servidores públicos en el programa. Los resultados a octubre 2019 para cada convocatoria han sido:

Becas programa INAP-FOPECAP	2018-2019	2019-2020
Solicitudes de becas recibidas	915	1526
Becas otorgadas para especializaciones, maestrías, tecnicaturas y diplomaturas	661	707
Becas otorgadas para cursos	280	1000
Cantidad de nuevos cursos o actividades	8	27
Convenios firmados con universidades en el marco del Programa INAP-FOPECAP	14	16

### **Tareas en ejecución**

La convocatoria a las Universidades para participar del Programa de Becas INAP-FOPECAP 2020-2021 se desarrolló en el mes de junio de 2019 y se recibieron 479 propuestas. Se realizó una primera preselección de programas, disponiéndose que la continuidad del proceso de selección final en el marco del FOPECAP quede supeditada a lo que la nueva gestión acuerde respecto de la factibilidad presupuestaria, por un lado, y la orientación general que se desee dar al programa.

### 3.4. Relanzamiento del área de investigación

#### *Estado de situación*

En 2016, el área de investigación del INAP se componía de 25 personas, de las cuales 13 estaban afectadas propiamente a la investigación y las restantes a cuestiones administrativas o a la gestión de la Biblioteca del INAP.

Los proyectos eran desarrollados colaborativamente, y no se identificaron evidencias que den cuenta del criterio de selección de los temas de investigación.

No existía una práctica de evaluación por *referato* de pares, por lo que la evaluación de los resultados de la investigación desarrollada quedaba supeditada a criterios y estándares definidos por la propia institución, sin que se hayan encontrado registros documentados sobre el carácter y naturaleza de tales estándares o criterios.

En lo que respecta a la Biblioteca, estaba compuesta por más de 60.000 ejemplares y alojada en segundo subsuelo, sin medidas de seguridad suficientes. La base de datos bibliográfica referencial estaba alojada en un software específico para bibliotecas denominado Winisis desarrollado por la UNESCO y distribuido a partir de 1985. Este software se dejó de desarrollar en el 2003

En su Repositorio Institucional, el INAP poseía una colección de aproximadamente 3000 documentos vinculados con la temática de la Administración Pública y de valor histórico o institucional, aunque no necesariamente valor académico en todos los casos.

#### *Objetivos propuestos del programa / proyecto implementado*

##### **Objetivo general:**

- Generar conocimiento de alta calidad basado en evidencias, como insumo para la toma de decisiones en temáticas de empleo público y modernización

##### **Objetivos específicos:**

- Diseñar una estructura adecuada para el área y consolidar los proyectos alineados con necesidades estratégicas.
- Aumentar la cantidad de publicaciones y casos publicados y evaluados en instancias de referato de pares.
- Crear y modernizar un Centro de documentación y digitalización para la Administración Pública (CEDIAP)

#### *Procedimientos impulsados*

Como primera medida, se desarrolló una reestructuración del área que implicó reasignación de tareas para aquellas personas cuyos antecedentes no tenían que ver con la investigación. También se llevaron adelante desafectaciones y rediseños de proyectos a efectos de que respondieran más plenamente a las necesidades de información requeridas por la Secretaría de Empleo Público o la Secretaría de Gobierno de Modernización.

Con la incorporación de la evaluación externa de pares, lograron objetivarse mejor las expectativas y la evaluación de resultados, al tiempo que se procuró (en la medida de las posibilidades presupuestarias) promover la participación de los investigadores en congresos nacionales e internacionales en la temática. Asimismo, se definieron lineamientos de trabajo para el área.

Paralelamente, a partir de la creación de la Revista *Estado Abierto* en 2016, se logró constituir y consolidar una publicación de primer nivel nacional e internacional dirigida por su fundador, Oscar Ozslak, y sostener la periodicidad establecida desde su constitución.

Así como la Revista *Estado Abierto* aspira a convertirse en el ámbito en que se difundan los resultados de investigación del INAP, el *Informe Trimestral de Empleo Público* nacido en 2018 aspira a convertirse en el ámbito de divulgación de información cuali-cuantitativa vinculada con el Empleo Público. Para lograrlo, se utilizaron los insumos provenientes de la Base Integrada de Empleo Público (BIEP) para un análisis posterior y cruce con otras variables. Finalmente, la asociación con universidades o centros de prestigio permitió contar con informes complementarios o avanzar con una propuesta de *Casoteca* que recogiera y documentara buenas prácticas de la Administración Pública.

La Biblioteca física comenzó su transformación para convertirse en un Centro de Digitalización de la Administración Pública (CEDIAP) mediante la modernización de sus sistemas y procesos.

### **Resultados obtenidos y beneficios alcanzados**

A continuación, se informa la lista de proyectos en curso a octubre de 2019,

- Determinantes del empleo público en las provincias argentinas. Un análisis de su evolución reciente (2004-2017).
- Capacidad Estatal en Gobierno Abierto para la Modernización del Estado.
- La planificación y la prospectiva en el Estado argentino: dificultades, logros y actualidad.
- La gestión del conocimiento en la Administración Pública: un estudio del FoPeCap.
- El nuevo Consejo Federal para la Modernización del Estado: perfil institucional, dinámica de coordinación y su impacto a nivel sub-nacional.
- *Doing business* en la Argentina actual. ¿Cómo simplificar los trámites para incentivar la inversión y mejorar la competitividad de la economía?

Al avance progresivo en torno a estos proyectos puede sumarse el informe presentado en 2018 por el Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES) al que puede accederse desde el siguiente vínculo, en el apartado Memoria de Gestión: [www.argentina.gob.ar/modernizacion/inap](http://www.argentina.gob.ar/modernizacion/inap). Allí se encuentran disponibles también los Casos elaborados en el marco del acuerdo INAP-FOPECAP-UNSAM que conforman la incipiente CASOTECA del INAP.

La Revista *Estado Abierto* ya se encuentra en su tercer número y octava edición (a tres ediciones por número por año), y cuenta desde 2019 con versión impresa y digital, y en breve estará

disponible bajo plataforma de gestión *Journal Systems* (OJS), lo que permitirá incrementar el acceso y participación de referentes académicos de distintas partes del mundo.

El Informe Trimestral de Empleo Público (ITEP) ya se encuentra en su cuarto número. Tanto la revista *Estado Abierto* como el ITEP se encuentran accesibles por internet en el siguiente enlace: <https://www.argentina.gob.ar/modernizacion/inap/publicaciones>

Cabe destacar que, a partir de gestiones desarrolladas con las autoridades competentes, el INAP fue declarado como potencial ámbito de radicación de investigadores de carrera del CONICET.

### **Tareas en ejecución**

Los proyectos de investigación del equipo interno del INAP se encuentran en curso, por lo que resta la presentación de los resultados de este año para su posterior evaluación en el marco del comité de pares.

El CEDIAP se encuentra migrando la base de datos bibliográficas al sistema de gestión bibliotecaria *Koha*, que es un sistema de código fuente abierto utilizado por un alto porcentaje de bibliotecas a nivel nacional e internacional. Asimismo, comenzó con el proceso de indexación de la Revista Estado Abierto a Dialnet, Ágora, Latindex, Scielo y La Referencia.

La validación de los casos de la *CASOTECA* ya se ha completado, y sólo resta su publicación digital, mientras que el cuarto número del ITEP se encuentra avanzado, pero su finalización requiere del acceso a información que aún no se encuentra disponible.

De cara a 2020, será preciso resolver la continuidad de la Revista Estado Abierto, ya que depende de fondos de PNUD para su funcionamiento. Se la considera una publicación de gran valor académico o institucional, por lo que se sugiere su continuidad.

Finalmente, para potenciar el área, se sugiere retomar las diversas reuniones mantenidas con autoridades de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, así como con miembros del CONICET, a efectos de promover proyectos de investigación conjuntos con instituciones universitarias financiados por los mencionados organismos.

## Corredor Estratégico 4

### Modernización tecnológica

#### Programas o proyectos estratégicos

#### 4.1. Nuevo Portal de Capacitación y Unificación y Mejora del campus virtual INAP

##### *Estado de situación*

En 2015, el INAP contaba con un portal de capacitación consistente en una página web limitada en sus funcionalidades, que disponía una presentación institucional, la normativa que reglamentaba sus funciones y la oferta de actividades de capacitación.

La creación de un portal centralizado para toda la Administración Pública impulsada en 2016 ([argentina.gob.ar](http://argentina.gob.ar)) obligó a pensar en un desdoblamiento entre la página institucional del INAP y el portal de capacitación, a efectos de resolver necesidades de provisión de información diferentes con dos sitios web diferenciados y articulados.

Por entonces, el INAP contaba con dos plataformas: [campus2.inap.gob.ar](http://campus2.inap.gob.ar) y [teleINAP.gob.ar](http://teleINAP.gob.ar), las cuales disponían toda la oferta de actividades virtuales y eran administradas por dos equipos de trabajo distintos, lo que dificultaba la definición unificada de una estrategia de capacitación virtual.

Para fines del año 2016 se elabora un proyecto para la creación de un nuevo campus virtual que, además de unificar en un mismo sitio la oferta virtual del INAP, dispusiera de una plataforma moderna en sus funcionalidades tanto tecnológicas y gráficas como didácticas.

En marzo de 2017 se incorporó un nuevo campus virtual (<https://campus.inap.gob.ar>), aunque éste quedó habilitado como un tercer ámbito de capacitación, dificultándose así la integración, la actualización de funcionalidades, preservación de la información y homologación de criterios de calidad académica y visual.

En el año 2018 se comenzó a desarrollar un nuevo proyecto para mejorar y potenciar el nuevo campus INAP en vistas a su integración al ecosistema de gestión y aprendizaje INAP.

##### *Objetivos propuestos del programa / proyecto implementado*

###### **Objetivo general:**

- Desarrollar un Campus Virtual y un portal del Alumno con alcance federal con funcionalidades acordes al proyecto de modernización del INAP

###### **Objetivos específicos:**

- Desarrollar e implementar un nuevo Portal de Capacitación que mejore la experiencia de usuario del alumno y facilite la gestión del INAP.
- Unificar y mejorar la experiencia del usuario en el Campus Virtual, introduciendo mejoras y nuevas funcionalidades.

### **Procedimientos impulsados**

Se propuso renovar el sitio web para la presentación de actividades y transformarlo en un portal de capacitación innovador, robusto, y alineado a las nuevas tendencias web, pero fundamentalmente para disponer a los empleados públicos de una herramienta que les facilitara la gestión de la capacitación. Una de las premisas fundamentales para la definición del sitio fue desarrollar un portal moderno e innovador incorporando las nuevas tendencias de la cultura digital. Para ello:

- Se repensó la arquitectura del sitio para que la información esté organizada de manera más visual y permita una navegación ágil e intuitiva.
- Se definió *un home dinámico* para que el usuario tenga acceso a información actualizada, pueda visualizar las diferentes actividades de capacitación y acceda a diferentes búsquedas y secciones.
- Se estableció una gráfica minimalista con imágenes, ilustraciones, iconos y una interfaz gráfica acorde con la imagen institucional.
- Se adaptó el diseño a diferentes vistas para diversos aplicativos.

Para la transformación del Campus Virtual INAP, en la primera etapa del proyecto se desarrollaron las siguientes tareas:

- Diagnóstico del estado del campo e investigación de mercado
- Análisis de escenarios de desarrollos posibles (internos y externos)
- Relevamiento de necesidades de acuerdo a los proyectos estratégicos de otras áreas y los perfiles de usuarios

En base al diagnóstico realizado se establecieron las bases para presentar el proyecto en concurso público. El proyecto se asignó a un proveedor y junto al equipo interno se presentó un plan de trabajo para el lanzamiento de un nuevo y renovado campus virtual.

### **Resultados obtenidos y beneficios alcanzados**

El Portal de Capacitación se encuentra activo y disponible en: <https://capacitacion.inap.gob.ar/>. Dispone de un buscador avanzado con opciones múltiples de búsqueda y con resultados accesibles en formatos visuales según la preferencia del usuario. También permite acceder a la planificación anual, trimestral o mensual mediante distintos formatos para su descarga. La administración del sitio es ágil, dinámica y lo suficientemente flexible para incorporar novedades sin dejar de respetar la gráfica y los formatos institucionales que garantizan su integridad.



Es importante destacar que el portal de capacitación cumple con la Ley N° 26.653 “Accesibilidad de la Información en las páginas Web” y con los requisitos de accesibilidad establecidos por la Disposición ONTI N 6/2019.

A continuación, se presentan los principales indicadores que demuestran el alto alcance del sitio:

Año	Usuarios visitantes	Visitas
2017	205.656	1.980.304
2018	297.938	3.062.968
2019 (enero - octubre)	385.008	3.526.146

El 8 de octubre de 2019 se lanzó el nuevo campus virtual al que puede accederse a través del siguiente enlace: <https://campus.inap.gob.ar/>.

Los beneficios logrados son los siguientes:

- Disponer toda la oferta en un único campus virtual.
- Alinear las propuestas de capacitación virtual tanto en su estilo didáctico como gráfico.
- Consolidar una imagen institucional a partir de la creación de una gráfica particular para los cursos.
- Definir una estrategia de capacitación virtual única alineada a las nuevas necesidades institucionales.
- Centralizar la administración permitiendo brindar un mejor servicio a gestores, docentes y participantes.

A continuación, se presentan los principales indicadores que dan cuenta de la disponibilidad y potencia del campus virtual INAP

- Cantidad de usuarios: 195.962

- Cantidad de Aulas (corresponden a actividades activas en el campus, disponibles para la apertura de comisiones): 277
- Duración media de la sesión por usuario: 00:19:21
- Promedio de concurrencia (conexiones simultáneas) de usuarios: 200
- Promedio diario de conexión de usuarios. 3.500

Estos y otros indicadores se encuentran disponibles en la página web del INAP: [www.argentina.gob.ar/modernizacion/inap](http://www.argentina.gob.ar/modernizacion/inap) (en el apartado “Memoria de Gestión”).

### *Tareas en ejecución*

Tanto el Portal de Capacitación como el Campus Virtual INAP se encuentran activos y no se identifican tareas en ejecución o pendientes, más allá de las inherentes al mantenimiento habitual y a la mejora de los aplicativos.

Para el campus virtual INAP sería interesante continuar desarrollando las funcionalidades relacionadas con la analítica de datos para mejorar los procesos de enseñanza (*Machine Learning*).

## 4.2. Nuevos desarrollos virtuales

### *Estado de situación*

Los diseños didácticos vigentes en las plataformas TELE INAP y CAMPUS 2 presentaban, en su gran mayoría, una secuencia didáctica lineal y tradicional, basada principalmente en la provisión de información en formato texto y con escasa mención de ejemplos o utilización de videos, por indicar sólo algunas de sus limitaciones.

La aspiración de incorporar actividades autogestionadas, por un lado, y la más profunda necesidad de procurar una mejora sustancial en la didáctica docente y la experiencia de aprendizaje del alumno, por otro, motivaron el desarrollo de un proyecto vinculado con la incorporación de nuevos desarrollos virtuales de alta innovación técnica y pedagógica.

### *Objetivos propuestos del programa / proyecto implementado*

#### **Objetivo general:**

- Procurar una mejora sustancial en la didáctica docente y la experiencia de aprendizaje del alumno

#### **Objetivo específico:**

- Incrementar la cantidad de actividades virtuales de calidad académica, con alto grado de innovación pedagógica y técnica.

### *Procedimientos impulsados*

En línea con una conceptualización de **aprendizaje significativo, colaborativo y multimodal**, la propuesta consistió en integrar nuevos modelos de aula en los desarrollos virtuales a partir no solo de la incorporación de recursos didácticos innovadores sino también desafiando el modelo lineal que prevalecía en la mayoría de los cursos.

La estrategia se construyó fundamentalmente en dos líneas:

- Fortalecimiento del equipo interno: se definieron los roles, las responsabilidades y las tareas de un equipo de diseñadores didácticos.
- Alianza con proveedores especializados. Se favorecieron acuerdos administrativos y proyectos académicos con organismos estatales, universidades, gremios y consultoras con suficiente prestigio académico.

Para garantizar la alineación a nuestra estrategia institucional y pedagógica se definieron lineamientos gráficos y didácticos para homogeneizar la línea de los nuevos desarrollos innovadores.

### *Resultados obtenidos y beneficios alcanzados*

Como resultado de este esfuerzo, se logró incorporar al Campus Virtual 101 nuevos desarrollos en el período 2017-2019, de los cuales 92 son de alta y media innovación. La nómina puede visualizarse en la página web del INAP: [www.argentina.gob.ar/modernizacion/inap](http://www.argentina.gob.ar/modernizacion/inap) (en el apartado “Memoria de Gestión”).

### *Tareas en ejecución*

El Campus Virtual requiere de una permanente actualización, conforme el área recibe permanentemente demandas de desarrollo de nuevos cursos vinculados con necesidades de formación en cuestiones estratégicas para el Estado. El presupuesto elevado anualmente por el INAP comprende fondos para el desarrollo de nuevos cursos virtuales. Su aprovechamiento en 2020, en caso de aprobación del presupuesto, resultará efectivo para sostener esta inercia de actualización y mejora permanente.

### 4.3. Nuevo sistema de gestión académica

#### *Estado de situación*

El Sistema de Gestión Académico constituye una herramienta fundamental para las gestiones que el INAP realiza en relación a la gestión de la acreditación, implementación y certificación de actividades de capacitación propias del Instituto y las Jurisdicciones, como así también, las Entidades del Sector Público que interactúan con él. Dicho sistema cuenta con una antigüedad de 12 (doce) años denota cierta desactualización en su funcionamiento, sin abarcar una cantidad de procesos que requieren trabajo manual, dificultan la trazabilidad y registro de la información, y exponen al error humano en cuestiones de impacto económico y formal.

Paralelamente, la revisión de procesos llevada a cabo entre el 2016 y 2017 dio lugar a la consolidación de un Manual de Procedimientos ([www.argentina.gob.ar/modernizacion/inap](http://www.argentina.gob.ar/modernizacion/inap)), lo que dio cuenta de oportunidades importantes de mejora en lo que respecta a automatización y simplificación, con la consecuente optimización de tiempos y estructura, y la mejora de la calidad de atención a los usuarios internos y externos. Asimismo, se desarrolló una Guía de trámites para facilitar la tarea de los referentes jurisdiccionales ([www.argentina.gob.ar/modernizacion/inap](http://www.argentina.gob.ar/modernizacion/inap)).

Por esta razón, se consideró realizar un desarrollo nuevo que resuelva estas necesidades para una gestión administrativa más eficiente y cercana a la utilidad del usuario.

#### *Objetivos propuestos del programa / proyecto implementado*

##### **Objetivo general:**

- Implementar un proceso de transformación digital basado en la innovación, que facilite el acceso a la capacitación y a sus procesos asociados, asegurando una Gobernanza Digital en un contexto de crecimiento masivo con alcance a distintos públicos

##### **Objetivo específico**

- Desarrollar nuevas funcionalidades en nuevo Sistema de Gestión Académico focalizado en procesos internos del INAP y de las jurisdicciones, vinculado al sistema integral de administración de RRHH.

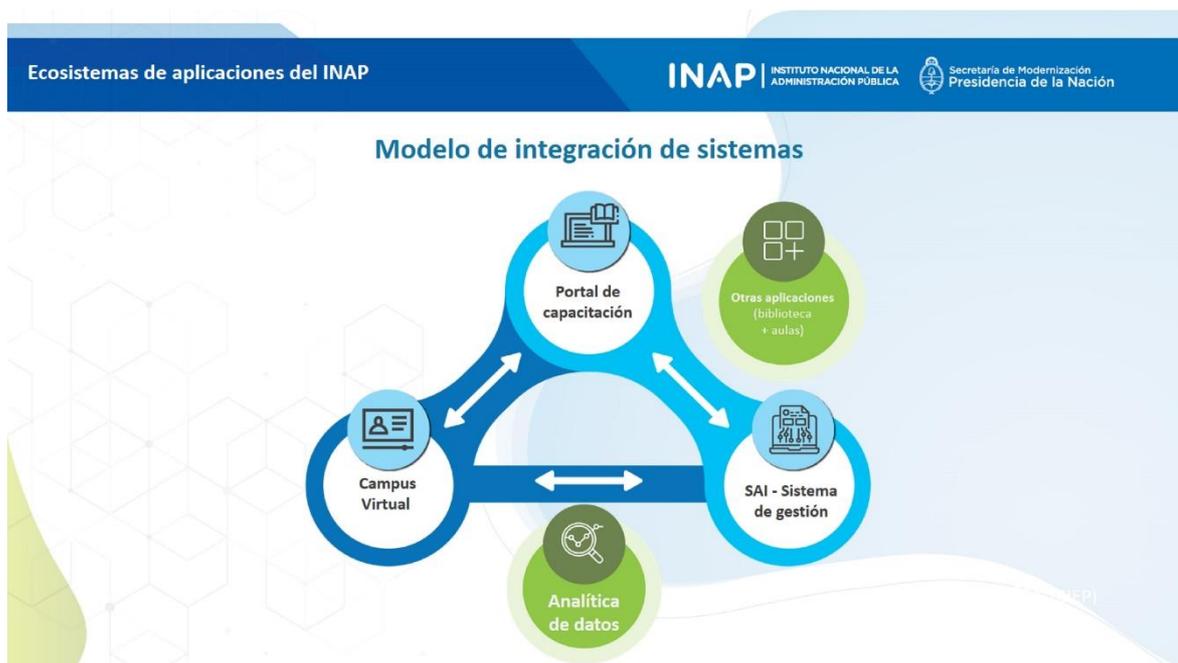
#### *Procedimientos impulsados*

Para lograr este objetivo, el INAP desarrolló un “ecosistema de aplicaciones”, que alberga e interrelaciona aplicaciones del Portal del Alumno, Campus virtual, GDE, sistema de reserva de aulas, sistema de gestión de biblioteca, así como otros módulos indispensables para una gestión más actualizada e integrada.

El diseño del Ecosistema procuró que todas las aplicaciones estén articuladas entre sí, compartiendo procesos y datos en común, de manera que los usuarios internos y externos puedan acceder, obtener y gestionar datos mediante herramientas ágiles, eficientes y sencillas, generadas de una manera personalizada a medida del usuario.

En este marco, el INAP diseñó el proyecto de integración para el desarrollo del software del nuevo Sistema de Gestión Académico (SGA) conforme a las especificaciones funcionales, operativas y técnicas. Para su elaboración, se relevaron tanto los procesos vigentes, como aquellos no incluidos en el sistema de gestión. Con respecto a los vigentes, la finalidad fue lograr la optimización funcional, también se verificó su alcance y adaptación a la nueva normativa del INAP (Resolución n° 140/2018 del Ministerio de Modernización, Resolución n° 23/2018 de la Secretaría de Empleo Público y Disposición n° 308/2018 del Instituto Nacional de la Administración Pública).

A partir de dicha información, se organizaron talleres, reuniones y *focus group* con responsables por áreas para determinar las modificaciones necesarias a realizar para mejor funcionamiento, en base a minutas de trabajo.



Para llevar adelante este proyecto, el INAP suscribió un acuerdo interadministrativo con la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN), que contempla el diseño, desarrollo e implementación de nuevas funcionalidades para el SGA del INAP.

### **Resultados obtenidos y beneficios alcanzados**

La ejecución de las tareas se organizó en base a un cronograma con fecha de finalización estipulada en el mes de marzo de 2020, siendo su avance actual del 76% del proyecto.

Las funcionalidades previstas bajo el sistema de módulos en este nuevo sistema, con su indicación sobre porcentaje de avance, son:

- Módulo de Prestadores: 100%
- Módulo Actividad INAP: 100%
- Módulo Actividad Jurisdiccional: 100%
- Acreditación de actividades: 90%
- Liquidación: 85%

- Presupuesto: 75%
- Módulo Alumnos: 90%
- Módulo Itinerarios Formativos: 5%
- Reportes: 40%
- Configuración de infraestructura: 95%
- Definir interfaz SAI-Wordpress: 100%
- Cierre de proyecto. Manuales de usuario y capacitación: 30%

Durante el inicio del año 2020 se prevé que iniciar la capacitación de los 500 usuarios aprox. a fin de garantizar la correcta utilización del nuevo SGA.

### *Tareas en ejecución*

El proyecto se encuentra en curso y se prevé su finalización en el curso del primer trimestre de 2020. Una vez finalizado, el plan estratégico del INAP previó la necesidad de iniciar una segunda etapa de desarrollo que permita incorporar funcionalidades en orden a la mejor interrelación con las jurisdicciones, así como para introducir mejoras en los módulos ya desarrollados, surgidas en virtud de la utilización efectiva.

## 4.4 Relanzamiento Edificio INAP “Nuevo Estado”

### *Estado de situación*

El INAP cuenta con un edificio situado en la Av. Belgrano 637 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Allí funciona el Centro de Capacitación “Nuevo Estado” en el cual se imparten actividades de capacitación y formación. Al inicio de la gestión se identificó que el edificio no mantenía las condiciones edilicias y de seguridad adecuadas para el logro de sus fines, ni contaba con la tecnología requerida para acompañar los procesos de modernización previstos. Se consideró necesario realizar mejoras en el mismo.

En cuanto al método de reserva de aulas, se realizaba de forma manual sin permitir visibilidad de los potenciales usuarios en ninguna etapa del proceso, ni la posibilidad de utilizar un cronograma de planificación de la ocupación de acceso público.

### *Objetivos propuestos del programa / proyecto implementado*

#### **Objetivo general**

- Garantizar las condiciones de infraestructura y tecnología requeridas para el cumplimiento de los objetivos

#### **Objetivos específicos:**

- Desarrollar una obra para la puesta en valor del edificio Nuevo Estado
- Incorporar tecnología acorde con las nuevas herramientas en desarrollo.

### *Procedimientos impulsados*

Durante 2017 y parte de 2018 se desarrolló una reforma integral para adecuar las aulas y puesta en valor del edificio, procediéndose a su reinauguración en agosto de 2018. En este marco, se desarrolló un proceso de adquisición PC all-in-one y se resolvieron cuestiones vinculadas con la seguridad y la provisión de servicio de internet.

### *Resultados obtenidos y beneficios alcanzados*

En la actualidad, el edificio cuenta con 19 aulas, de las cuales 9 son tecnológicas, una sala docente, completamente equipadas con los recursos necesarios a los fines de la capacitación, así como un auditorio para más de 100 personas.

Para su mejor aprovechamiento, se modificó la forma de realizar la reserva de estos espacios tanto para ser utilizados por el propio Instituto como para el resto de la APN que lo demanda. En la actualidad, se aplica un sistema de reserva de aulas on-line, desarrollado al efecto, que pone a disposición de los interesados el cronograma de ocupación, los recursos tecnológicos del aula e identifica las vías de comunicación pertinentes con los responsables de las reservas.

Este desarrollo se realizó durante el año 2019 y se encuentra al acceso público en la dirección <http://aulas.inap.gob.ar/>. Se está trabajando en la elaboración de un plan de comunicación que permita difundir la utilización de este sistema de reserva de espacios del edificio a las jurisdicciones y órganos rectores.

### *Tareas en ejecución*

En el marco del acuerdo pre-existente entre Unión de Personal Civil de la Nación (UPCN) y el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, se creó hace varios años el Instituto Superior de Formación Técnica N°12 para el dictado de carreras Superiores No Universitarias. Al inicio de la Gestión, en 2016, se gestó un acuerdo para la utilización por parte del mencionado Instituto de aulas del Edificio del INAP situado en Avda. Belgrano 637. Dicho acuerdo vence a fines de 2019 y es preciso renovarlo. En conversaciones sostenidas con autoridades del GCBA y de UPCN, se expresó la intención del INAP de renovar el convenio bajo condición de que se comprometan aportes anuales para la mejora de infraestructura y tecnología, y se preserve el valor patrimonial mediante el cumplimiento de medidas estrictas de seguridad.

## Corredor Estratégico 5

### Articulación con jurisdicciones

#### Programas o proyectos estratégicos

##### 5.1. Nuevo modelo de articulación con las jurisdicciones

###### *Estado de situación*

Todos los organismos signatarios del Convenio Colectivo de Trabajo homologado por el Decreto Nº 214/06, art. 74 integran, junto con INAP como órgano rector, el Sistema Nacional de Capacitación (SNC) y tienen obligación de presentar al Instituto sus Planes Estratégicos (PEC) y Planes Anuales (PAC) de Capacitación. Este universo incluye a toda la administración centralizada y a algunos de los descentralizados y está constituido por noventa y siete (97) organismos. Los organismos desconcentrados, por su menor nivel de autonomía, trabajan dependiendo del Ministerio o Secretaría de Gobierno del que dependen (a menos que tengan SAF propio). El resto de los descentralizados y los entes/empresas del estado, no tienen dicha obligación. Esto se complementa, para los Convenios Sectoriales que así lo definan, con la acreditación específica de las actividades a dictar por los organismos. Este conjunto está constituido por setenta y cinco (75) de los organismos del CCTG.

En relación con los tres niveles de capacitación (estratégico –PEC–, anual –PAC– y específico –actividades–), el cambio de gestión representó un desafío importante. La presentación de los Planes Estratégicos debía ser realizada a fines de 2015. Los pocos organismos que lo hicieron, recibieron por parte de las entonces autoridades de INAP la devolución de los planes para la validación por parte de las nuevas autoridades jurisdiccionales. Esto generó un retraso importante en su gestión y también la de los niveles siguientes ya que dependen de tener el PEC aprobado.

En números, los Planes Estratégicos de Capacitación (PEC) presentados y/o revalidados para el período eran doce (12) a fines de 2016 y los Planes Anuales de Capacitación (PAC) presentados en 2016 eran:

- PAC correspondientes al año 2016 presentados: nueve (9)
- PAC correspondientes al año 2016 aprobados: siete (7); la diferencia corresponde a dos (2) planes presentados sobre fin del año que se aprobaron en 2017.
- PAC aprobados en 2016 independientemente del año al que correspondían: cuarenta y cinco (45) planes en total. La diferencia corresponde a PAC atrasados aprobados ese año y a un PAC 2017 presentado en tiempo y forma, antes de fin de año.

### **Objetivos propuestos del programa / proyecto implementado**

#### **Objetivo general:**

- Asegurar una mayor y mejor articulación con las jurisdicciones en orden a promover mayor flujo de capacitación y una mejor detección y atención de la demanda.

#### **Objetivos específicos:**

- Rediseñar el Plan Estratégico de Capacitación y el Plan Anual de Capacitación
- Aumentar la cantidad de planes aprobados en tiempo y forma
- Realizar encuentros de trabajo con CTC

### **Procedimientos impulsados**

Si bien la prioridad definida y el instrumento de sinergia elegido fueron los PAC, la aprobación de los PEC eran requisito para su implementación. En relación con éstos (los PEC) se realizaron dos propuestas normativas que fueron aceptadas y aprobadas por sendas disposiciones de la Dirección Institucional y permitieron su puesta al día.

A partir de eso, se definieron para trabajar en la relación con las jurisdicciones tres iniciativas:

1. El diseño de un nuevo modelo de PAC – Plan Anual de Capacitación,
2. La aprobación de los mismos en tiempo y forma, lo que implicó un gran proceso de regularización,
3. Los encuentros de trabajo con los CTC (Coordinadores Técnicos de Capacitación).

En relación con el primer punto, se propuso una nueva estructura para el Plan Anual de Capacitación (PAC) organizándolo en dos apartados:

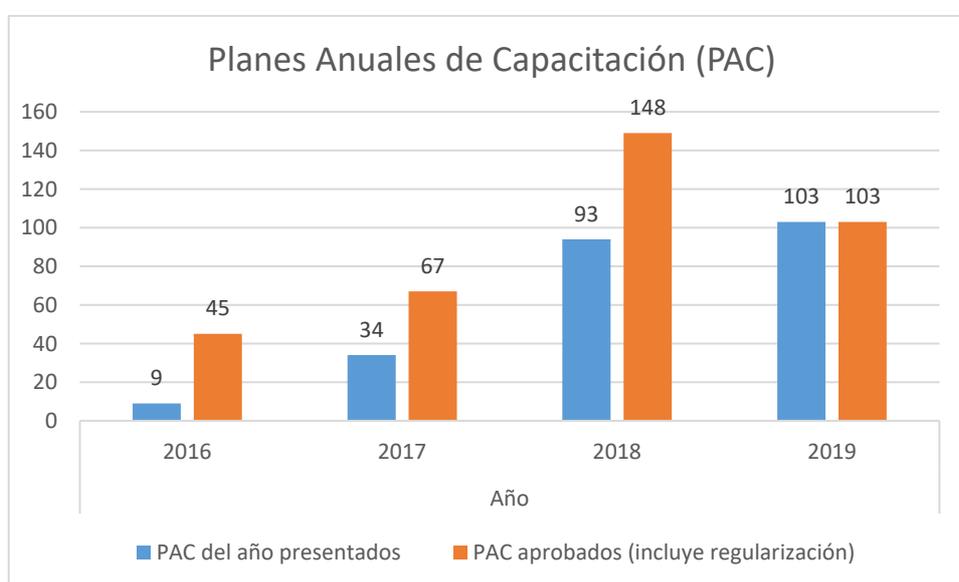
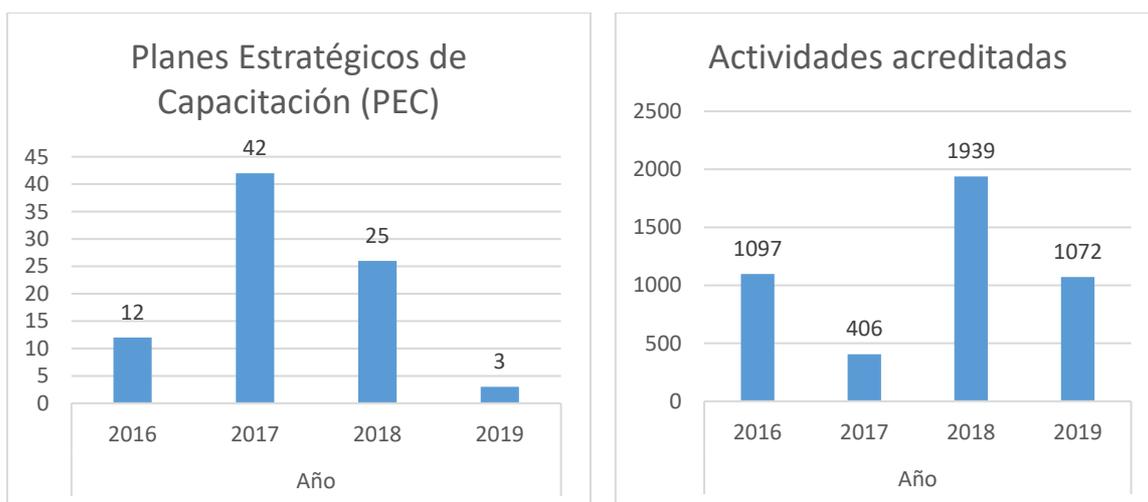
- Un capítulo estructurando la oferta jurisdiccional sustantiva que, respondiendo a los objetivos y prioridades identificados en el PEC, se defina para el año al que corresponda el PAC.
- Otro capítulo estructurado sobre la Propuesta Formativa INAP y la identificación de vacantes que el organismo requeriría para cubrir las necesidades de capacitación transversal detectadas.

Para la formulación de los PAC se han entregado todos los años instructivos definiendo los procedimientos y, en el proceso de asistencia, cada asesor ha trabajado con sus contrapartes en la identificación de las metodologías más adecuadas para llevarlos a cabo.

En relación con la tercera iniciativa, los talleres fueron inicialmente dirigidos a Directores de RRHH y Coordinadores Técnicos de Capacitación e incluyeron a partir del segundo encuentro a los consejeros gremiales de capacitación.

### **Resultados obtenidos y beneficios alcanzados**

Los siguientes gráficos resumen la información relevante en el área, medida en términos de planes estratégicos presentados, planes anuales de capacitación presentados y aprobados, y actividades jurisdiccionales acreditadas por el INAP.



En relación con los Encuentros de trabajo, a lo largo de los tres años se han realizado once (11) encuentros con una participación promedio de doscientas (200) personas por encuentro y setenta y ocho (78) organismos representados (también en promedio).

### Tareas en ejecución

En el marco de las propuestas elaboradas por la Coordinación de Fortalecimiento del Sistema Nacional de Capacitación, es necesaria una revisión y ajuste de la normativa asociada al Sistema Nacional de Capacitación, lo que incluye sus procesos de planificación y acreditación de actividades.

En el marco de esa revisión normativa, es necesario pensar estrategias de fortalecimiento del Sistema Nacional de Capacitación y el lugar de los Coordinadores Técnicos de Capacitación en sus propias organizaciones. Estas estrategias deberán clarificar el posicionamiento de los CTC en las jurisdicciones para mejorar su interlocución con las áreas sustantivas, su coordinación con los procesos de evaluación de desempeño que se desarrollan desde cada área, y su articulación funcional con INAP.

La mejora de los sistemas y herramientas contribuyen a un mejor registro y sistematización de lo realizado. Es necesario avanzar en la segunda etapa de desarrollo del Sistema de Gestión Académica

(SGA) para incorporar herramientas de planificación y gestión no contempladas en esta primera etapa, así como fortalecer el equipo de asesores para permitir un mejor acompañamiento al creciente número de instituciones que articulan con el Instituto.

Al momento de redacción de la presente memoria, se encuentran en proceso de formulación los Planes Anuales de Capacitación 2020.

## 5.2. Plan Federal

### *Estado de situación*

El “Programa Federal” del INAP surge de la convergencia de 3 programas y de una instancia de coordinación institucional. Dichos programas fueron: el programa federal de formación en políticas públicas de la Escuela Superior de Gobierno (2016); el programa de gestión pública municipal de la Escuela Superior de Gobierno (2016) y el programa de apoyo para el desarrollo de la Alta Dirección Pública del INAP (2017). Asimismo, la instancia de coordinación organizacional multinivel tuvo dos etapas, la primera entre 2016 y 2017 en el marco de la comisión de capacitación del Consejo Federal de la Función Pública (COFEFUP) y luego bajo la misma comisión, pero ya en el marco del Consejo Federal de Modernización (COFEMOD).

### *Objetivos propuestos del programa / proyecto implementado*

#### **Objetivo general**

- Potenciar las capacidades y las competencias de los servidores públicos provinciales y de la APN, para promover una gestión eficaz y eficiente, políticas públicas de calidad, un Estado Abierto y cercano a la gente y generar igualdad de oportunidades de formación para los agentes de todo el país.

#### **Objetivos específicos**

- Impulsar el logro de las metas del Plan de Modernización del Estado en las distintas jurisdicciones de nuestro país.
- Promover a nivel nacional el desarrollo de un modelo de gestión por competencias para organismos estatales, facilitación del aprendizaje, incorporación de nuevas tecnologías y procesos para lograr la profesionalización de los agentes.

### *Procedimientos impulsados*

Se establecieron acuerdos con los organismos provinciales y municipales –a través de sus referentes- para ordenar planes de capacitación, con actividades que contuvieran modalidades presenciales y virtuales, con la participación a cargo de las actividades de docentes expertos en las temáticas específicas, para lo cual se produjeron acuerdos desde INAP con instituciones de educación superior.

Para dar cuenta de lo anteriormente mencionado el programa federal cuenta con dos ejes en donde la propuesta curricular consiste en desarrollar, actividades de capacitación orientadas a dar respuesta a las principales necesidades de capacitación de las jurisdicciones provinciales de la República Argentina

**Eje capacitación para modernización de gestiones provinciales**, centrado en las siguientes temáticas:

- Sistema de empleo público
- Gestión por resultados
- Comunicación
- Gobierno abierto e innovación
- Agenda digital

**Eje transversal para provincias y municipios**, cuyas temáticas fueron definidas en torno a 6 módulos temáticos, divididos en 3 instancias de capacitación presencial por tema, de manera tal que se posibilite el seguimiento propedéutico del desarrollo del eje. Cada encuentro de capacitación, contó con una sede física alternativa en alguna de las provincias perteneciente al grupo temático. Las jurisdicciones del grupo que no fueron sede, hicieron efectiva su participación tanto de manera presencial como por vía remota, a través de la utilización de herramientas como el *webinar* o el *streaming*. Asimismo, se desarrollaron espacios de seguimiento virtual tutorado entre los encuentros presenciales.

- Comunicación gubernamental
- Planificación de Ciudades
- Desarrollo local y cooperación público-privada
- Liderazgo y equipos de alto rendimiento
- Tecnologías disruptivas: Inteligencia artificial, impresión 3D, Internet de las cosas y Nuevas modalidades de trabajo
- Metodologías ágiles

La implementación del programa federal, por tanto, se desarrolló bajo el formato de Jornadas presenciales, *Webinars*, clases compartidas vía *Streaming* y Cursos Virtuales tutorados y autogestionados.

#### **Resultados obtenidos y beneficios alcanzados**

Desde el inicio del Programa se han realizado más de 400 actividades y se ha capacitado a más de **50.000** agentes de alta dirección pública y mandos medios provinciales y municipales.

Se desarrolló una red de capacitación federal que incluye a los referentes jurisdiccionales, con instancias de consulta sobre cuestiones derivadas de los desafíos de gestión por la cual atraviesan cada uno de ellos y las reuniones de la comisión de capacitación del COFEMOD y otras tales como las jornadas de cierre de cada año, todo lo cual ha posibilitado el intercambio y la puesta en valor del conocimiento adquirido y la experiencia alcanzada.

Los indicadores principales de actividad, por año, son los siguientes:

**2016:** se realizaron 79 actividades, con la participación de 1.079 agentes provinciales y 1.390 agentes municipales, totalizando 2.469 capacitados

**2017:** se realizaron 97 actividades, con 4.591 agentes provinciales y 4.340 agentes municipales, totalizando 8931 participantes

**2018:** se realizaron 105 actividades, con 10.282 agentes provinciales y 8.125 agentes municipales, totalizando 18407 participantes

**2019:** hasta octubre se realizaron 150 actividades, con 12.949 agentes provinciales y 7.246 agentes municipales, totalizando 20.195 participantes.

#### **Tareas en ejecución**

En la actualidad, el Plan Federal se encuentra planificando las actividades concernientes al 2020, a la espera de definiciones relativas al alcance y modalidad que se querrá instrumentar.

### 5.3. INAP Internacional

#### *Estado de situación*

El INAP contaba al 2015 con un vínculo fluido con el Consejo Latinoamericano de Administración y Desarrollo (CLAD) y una participación activa en encuentros internacionales organizados por dicho Consejo, así como por su Escuela. Resultó necesario y conveniente, sin embargo, potenciar esta participación y ampliar la red de vinculaciones para capitalizar el aprendizaje gestado en el marco de estos intercambios, y así consolidar la imagen del INAP en el exterior.

#### *Objetivos propuestos del programa / proyecto implementado*

##### **Objetivo general:**

- Potenciar la articulación con organismos de la APN, con socios internacionales y nacionales, reposicionando al INAP como órgano rector del Sistema Federal de Capacitación y recreando vínculos con la comunidad internacional.

##### **Objetivo específico:**

- Potenciar el vínculo con organizaciones internacionales a fin de mejorar el posicionamiento y la calidad de las propuestas del INAP.

#### *Procedimientos impulsados*

El INAP favoreció la participación activa de sus cuadros en actividades para las cuales se recibiera una invitación y contaran con financiamiento externo. Asimismo, también promovió la intervención en procesos de diálogo con organismos internacionales en el marco de agendas de trabajo planificadas. También se recibieron delegaciones del exterior interesadas en conocer sobre la actividad del INAP y su transformación, y se recibieron delegaciones en cuyo marco se gestaron actividades formativas o acuerdos de colaboración.

#### *Resultados obtenidos y beneficios alcanzados*

A continuación, se describen los hitos principales que resultaron de este proceso de apertura y posicionamiento internacional. Cabe destacar que una buena parte de las participaciones no implicaron afectación de fondos por tratarse de actividades con financiamiento externo.

##### **Visitas internacionales**

Junio de 2017 - Visita de la directora de la Escuela Nacional de Administración de Francia. Se llevó a cabo la conferencia “Competencias útiles para los funcionarios de hoy: evolución y modernización de la función pública”, a cargo de la Sra. Nathalie Loiseau, directora de la ENA.

Julio de 2017 – Visita de delegación de la Shanghai Administration Institute (SAI). Se conocieron las particularidades del sistema de formación de servidores públicos en Shangai y se exploraron oportunidades de cooperación.

Noviembre 2017 - Capacitación de la ENA de Francia para la Alta Dirección Pública. Con el auspicio de la Embajada de Francia en la Argentina, el Institut Francais y Campus France, se realizó en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en San Miguel de Tucumán el seminario Evaluación de las Políticas Públicas para la Alta Dirección Pública.

Septiembre de 2018 – Visita del Korea Development Institute (KDI).

Octubre 2018 – Visita de la Academia China de Gobernanza (CAG). Referentes de INAP y CAG intercambiaron experiencias, comentando las particularidades del sistema de formación de servidores públicos en China y en Argentina. Asimismo, se exploraron oportunidades de cooperación entre ambos países en materia de capacitación a la administración pública, tales como becas, intercambios y diseño de programas especiales.

Febrero 2019 - Webinar de Francisco Velázquez, Secretario General del Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), sobre “Institucionalidad e innovación en la Administración Pública del Siglo XXI”.

Abril 2019 – Conferencia a cargo de Manuel Arenilla Sáez, ex Director del Institucional Nacional de la Administración Pública de España, en el marco del I Encuentro de Trabajo del INAP con Referentes de RRHH de las jurisdicciones.

Septiembre 2019 – Visita de la Escola Nacional de Administração e Políticas Públicas de Angola. Se compartieron experiencias con el objetivo de enriquecer mutuamente la labor de ambos organismos, especialmente en referencia a la capacitación para agentes públicos en todos los niveles de gobierno.

### **Participación institucional en cursos, encuentros, jornadas o congresos**

Junio de 2017 – Participación de referente del INAP en el Encuentro Internacional de Escuelas de Gobierno ENAP organizado por la Fundación Getulio Vargas, y de la Reunión Anual de la Red Global de Escuelas de Gobierno de la OCDE. San Pablo, Brasil.

Agosto de 2017 – Participación en el II Simposio Iberoamericano sobre la relación Estado-Universidad para la mejora de la gestión pública: “El Rol de los Centros Académicos de Formación Superior y las Instituciones Gubernamentales Especializadas”, La Habana, Cuba.

Octubre de 2017 – Participación en el IV Encuentro Iberoamericano de Escuelas e Institutos de Administración Pública, Montevideo, Uruguay. Se presentaron allí dos ponencias institucionales.

Noviembre de 2017: Participación en el XXII Congreso Internacional del CLAD en Madrid. Se presentaron allí 3 ponencias institucionales.

Febrero de 2018: Visita de delegación de INAP a la ENAP de Brasil, a fin de conocer sobre su portal federal y asimilar experiencias vinculadas con la articulación de ese organismo con las jurisdicciones.

Mayo de 2018. Consultoría de Maximiliano Campos Ríos en el INAP de República Dominicana.

Junio de 2018 – Participación en el Encuentro de Escuelas de Gobierno de UNASUR, Quito, Ecuador.

Septiembre de 2018 – Participación en el V Encuentro Iberoamericano de Escuelas e Institutos de Administración Pública, San Salvador, El Salvador. Se presentó allí una ponencia institucional.

Septiembre de 2018 – Asistencia de referente del INAP al curso de formación para Alta Dirección Pública en el Shanghai Administration Institute (SAI).

Noviembre de 2018: Participación en el XXIII Congreso Internacional del CLAD en Guadalajara. Se presentaron allí 2 ponencias institucionales.

Noviembre-Diciembre de 2018 – Participación en el curso

Septiembre de 2019 – Participación en el VI Encuentro Iberoamericano de Escuelas e Institutos de Administración Pública, Lima, Perú. Se presentó allí una ponencia institucional.

Noviembre de 2019: Participación en el XXIV Congreso Internacional del CLAD en Buenos Aires. Se presentaron allí 12 ponencias institucionales.

### **Articulación con organismos internacionales**

En el marco de los acuerdos promovido por la Secretaría de Gobierno de Modernización con el Banco Mundial y el BID, el INAP logró consolidar una agenda de trabajo que favoreció el intercambio de experiencias y el aprendizaje institucional. También fueron de importancia los diálogos con la OCDE en el contexto de la elaboración del informe sobre Gobierno Digital del país. Finalmente, la participación del INAP en la convocatoria de la CAF (mencionada en el apartado 3.2 del Corredor Estratégico 3) también implicó el inicio de vínculos y agendas de trabajo que generaron un crecimiento sustantivo para los equipos involucrados.

### **Dictado de cursos internacionales**

Se indican a continuación las actividades internacionales dictadas por el INAP en 2019, de las que participaron más de 800 alumnos. Esta cifra representa el 70% de las inscripciones registradas en la Escuela del CLAD.

- Gestión de la Participación Ciudadana en Políticas Públicas
- Innovación pública, una nueva perspectiva en los estados del siglo XXI
- Gobierno abierto, un nuevo paradigma en la gestión pública
- Introducción a la evaluación ágil de políticas públicas
- Curso Virtual El Servidor Público como Formador. Módulo: el formador en la organización pública
- Curso Virtual El Servidor Público como Formador. Módulo: nuevos escenarios de aprendizaje en las organizaciones públicas
- Curso Virtual El Servidor Público como Formador. Módulo: el sujeto de la formación y la construcción de capacidades en las personas y en la organización
- Gobierno abierto en primera persona
- Hacia una gestión colaborativa de conflictos
- Introducción a la organización del trabajo. Claves para administrar el tiempo
- Un modelo de abordaje integral del empleo público para una transformación cultural sostenible
- Curso internacional sobre Gestión de la Transformación Digital

Cabe destacar que el INAP de Argentina ha sido el que más propuestas puso a disposición de los restantes socios del CLAD.

### *Tareas en ejecución*

El INAP ha comprometido ante el CLAD el dictado de 11 cursos internacionales en 2020, aprovechando la disponibilidad de los mismos en la plataforma virtual.

## Desafíos estratégicos a futuro

### a. Evaluación de impacto y transferencia al puesto de trabajo

La evaluación de impacto difiere de la evaluación de transferencia en la medida en que la primera busca certificar de qué manera, a través de la capacitación, se genera una mejora en la calidad del servicio al destinatario último de la acción (en nuestro caso, el ciudadano). En cambio, la evaluación de transferencia se ubica en un estadio anterior: intenta registrar las modificaciones que la capacitación promueve en el ámbito laboral en que actúa el servidor público, con independencia de que tenga o no trato con el ciudadano.

El INAP, en acuerdo con AFIP y en alianza con CAF, desarrolló una experiencia piloto de evaluación de impacto vinculada con el itinerario formativo de Atención al Ciudadano. Los resultados de dicha experiencia advirtieron sobre la necesidad de mejoras tanto en los contenidos y modalidad de dictado del mencionado Itinerario Formativo –en relación con una mejor detección de necesidades de capacitación-, cuanto en los mecanismos utilizados para la evaluación de impacto misma.

De acuerdo con lo conversado con los referentes, el INAP está en condiciones de reeditar el acuerdo con CAF para implementar una nueva experiencia de medición de impacto que contribuya a definir un modelo y establecer una práctica más rutinaria de medición para ciertos cursos en los que cabe aplicar esta modalidad de evaluación.

Respecto de la transferencia al puesto de trabajo, el INAP previó la figura de “tutoría de transferencia” en su nuevo régimen de prestadores docentes. Es preciso incentivar su utilización (hoy bastante limitada) conforme criterios que deberán explicitarse para que la tutoría se utilice en los casos en que corresponda.

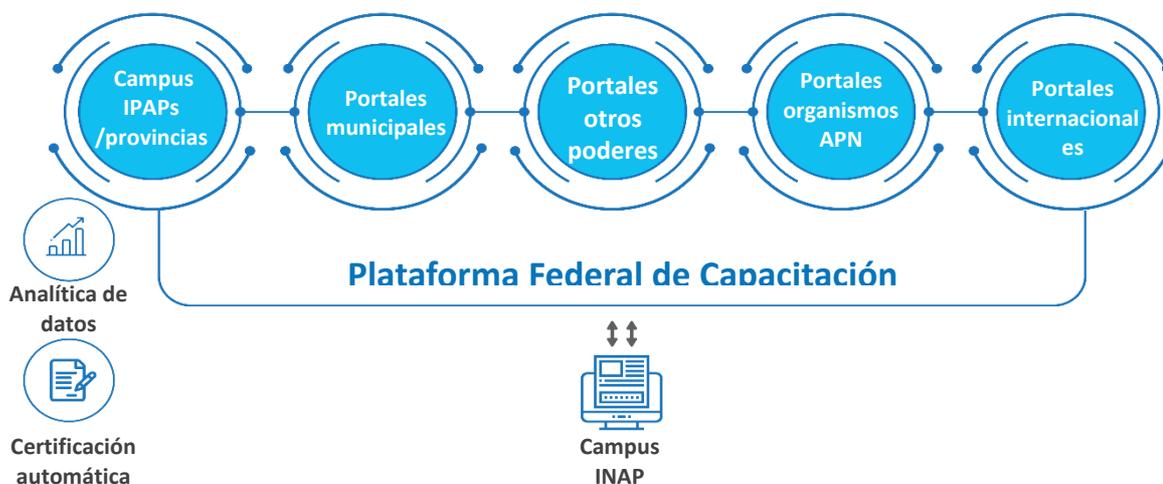
En última instancia, el incentivo a la transferencia y su medición podrán tener un alcance mucho más masivo y eficaz en tanto y en cuanto se implemente una aplicación o sistema informático vinculado a la plataforma virtual del INAP que prevea la certificación por parte del superior o autoridad implicada sobre los resultados de la capacitación en el contexto laboral. Este desarrollo debiera preverse en una licitación complementaria a la que actualmente se encuentra en curso.

### b. Plataforma federal – Acreditación Federal

El COFEMOD introdujo una dinámica de diálogo y trabajo colaborativo que permitió acordar criterios vinculados con capacitación en el empleo público nacional y provincial, así como realizar intercambios de buenas prácticas o de cursos o actividades formales de capacitación. Estas iniciativas, si bien valiosas, no pueden aspirar a tener un impacto significativo si no se las incorpora en un marco más orgánico y regular, menos vinculado al intercambio ocasional.

La creación de una Plataforma Federal de Capacitación constituye un anhelo del INAP a partir de los resultados obtenidos con el lanzamiento del nuevo campus virtual. Si bien Provincias y Municipios tienen la posibilidad de utilizar los recursos del INAP, esta posibilidad tiene limitantes vinculados con la capacidad efectiva del INAP de contener toda la demanda, la natural preferencia de las jurisdicciones provinciales o municipios de utilizar sus propias plataformas (o de no utilizar

una plataforma del Estado Nacional), así como la falta de suficiente comunicación y flujo de la información.



La creación de una Plataforma Federal bajo el modelo de red de pares (distribuida), constituiría una herramienta muy valiosa en orden a los siguientes objetivos:

- Resolver necesidades de capacitación de jurisdicciones que no tienen oferta propia, o que cuentan con oferta insuficiente.
- Promover la solidaridad entre los pares, de modo tal que cada miembro ponga a disposición sus actividades más valiosas, enriqueciendo la red, y pueda hacer uso de actividades de terceros.
- El INAP podría ejercer la gobernanza sobre el sistema, bajo criterios y estándares que se aprueben de común acuerdo entre las partes.

Para el adecuado funcionamiento de la red, será necesario acordar también un mecanismo o sistema de certificación federal, de modo que existan criterios homogéneos para la asignación de créditos a las actividades y el otorgamiento de los mismos a los funcionarios participantes, entre otros asuntos a resolver. La aplicación de la tecnología Blockchain permitirá automatizar varios de los procesos de certificación inter-institucional demandados por el proyecto.

### c. INAP Universidad

El éxito sostenido del programa de becas universitarias INAP-FOPECAP reveló el fuerte interés de los servidores públicos por acceder a programas de formación de pre-grado, grado y posgrado, en Instituciones Universitarias de prestigio que emitan titulaciones con validez dentro del sistema nacional y sobre temáticas relevantes para la Administración Pública.

El atractivo no sólo tiene que ver con la empleabilidad externa. También guarda relación con la empleabilidad interna, toda vez que las titulaciones formales favorecen el crecimiento en la carrera y permiten el cumplimiento de ciertas condiciones de base para el acceso a la alta dirección pública. Asimismo, la articulación con universidades contribuye a elevar la calidad de las propuestas de

formación del INAP en general, y genera redes de intercambio profesional de alto valor para los servidores públicos.

Ahora bien, el costo total del programa resulta relativamente alto en términos comparativos, a pesar de haberse logrado reducciones significativas en los costos de todas las propuestas (de hasta el 50%, en algunos casos). La problemática del elevado costo atañe tanto en instituciones públicas como privadas, por tratarse mayoritariamente de actividades de posgrado aranceladas en todos los casos.

En articulación con la Subsecretaría de Relaciones Laborales y Fortalecimiento de la Sociedad Civil, y en acuerdo con las entidades gremiales, se logró resolver el impacto presupuestario solventando los mencionados costos desde el FOPECAP. De todos modos, dada la particular dinámica administrativa del mencionado fondo, el programa no ha logrado asegurar sustentabilidad y previsibilidad, lo que obliga a repensar la estrategia de formación superior promovida.

El proyecto INAP Universidad aspira a resolver ambas cuestiones: la demanda creciente de titulación universitaria por parte de los servidores públicos, por un lado, y el mejor aprovechamiento de los recursos afectados a FOPECAP, por otro.

El relevamiento realizado en países vecinos (Ecuador o Colombia, por ejemplo) indica que los países que cuentan con figuras universitarias logran cumplir la misión tradicional de los Institutos de formación del servicio público, y agregan un “plus” de calidad e impacto a su programa formativo, en tanto integrantes del sistema universitario. En el caso de la ENAP de Colombia se advierte una dinámica de aprovechamiento de fondos reservados por ley para la capacitación que en algún modo podría emularse para el caso del INAP y su aprovechamiento del FOPECAP.

El caso de la Universidad de la Defensa, en la Argentina, revela que es posible crear un Instituto de Educación Superior que, en su carácter de “Instituto”, tenga un ámbito de actuación académica acotado (en el caso del INAP, inherente a su misión específica de formar funcionarios públicos). También revela que es posible generar una instancia universitaria cuyo titular mantenga dependencia jerárquica directa del responsable último dentro de la Administración Pública Nacional. Este antecedente permite pensar en la posibilidad de una Universidad que, en el ejercicio de su autonomía académica, se mantenga al servicio de las necesidades del empleo público y articule sus programas en respuesta a las necesidades del área.

En la figura adjunta se resumen las motivaciones principales del proyecto.

### ¿Por qué Institución de Educación Superior Universitaria?

- Consolida el camino hacia la jerarquización y dota al INAP de mayor estabilidad e institucionalidad.
- Garantiza dependencia directa de la SEP y participación vinculante en la elección de rector.
- Mejora competitividad con el mercado externo e incentiva la capacitación interna.
- Permite el cobro por capacitación y servicios
- Eleva la calidad en función de estándares CONEAU
- Permite una mejor afectación de los fondos de FOPECAP



El avance en esta línea no implica abandonar la tarea de articulación con el sistema universitario. Por el contrario, se requerirá mantener o consolidar los programas existentes con Universidades, o proyectar nuevos, como etapa previa y necesaria para consolidar un claustro y una serie de programas que constituyan la oferta académica del futuro INAP Universidad.

#### **d. Nuevo modelo de acreditación. Articulación con otros institutos o áreas de capacitación transversal**

La actualización normativa del INAP se llevó a cabo casi en su totalidad a partir de la implementación de las medidas resumidas en los apartados anteriores. Sólo quedó pendiente una tarea de revisión de los criterios y figuras para la acreditación de actividades externas al INAP. La demora en esta revisión tuvo que ver con el hecho de que la oferta de vacantes del INAP resultaba insuficiente para cubrir las necesidades de créditos anuales por parte de agentes vinculados al SINEP. En definitiva, una revisión normativa apresurada hubiese generado un caudal de demanda súbito que hubiese quedado insatisfecho.

Con el crecimiento de la oferta del INAP y la mejora de sus sistemas y procedimientos, se está en condiciones de contener gran parte de la demanda actual y futura del INAP. Resulta conveniente, por tanto, propiciar medidas que aporten mayor racionalidad a la asignación de créditos para actividades impulsadas por las jurisdicciones, por instituciones externas a la Administración Pública, o actividades propuestas por los mismos agentes en calidad de “auto-desarrollo”. En este marco, la pretendida reforma normativa deberá enunciar también criterios para la valoración de la pertinencia de cada actividad, medida en términos del aporte al perfil o puesto de trabajo, o a su vinculación a programas estratégicos del Estado. Debe advertirse que, de no avanzarse con esta reforma, se corre el riesgo de incentivar, de manera no intencionada, la afluencia de inscriptos hacia actividades externas al INAP, las que tienden a ofrecer mayor cantidad de créditos y ser más laxas en la selección de sus participantes.

Finalmente, la reforma normativa deberá procurar mayor y mejor sinergia y articulación con los restantes actores del sistema de capacitación de la APN, particularmente con aquellos Institutos que ofrecen actividades de formación sustantiva transversal (por ejemplo, Instituto Superior de Control de la Gestión Pública dependiente de la SIGEN, o la Escuela del Cuerpo de Abogados del Estado dependiente de la Procuración). Esta articulación, además de potenciar el alcance de la formación, evitará la superposición y/o dictado de actividades no validadas por el órgano rector de competencia en la materia.

#### e. Área de sistemas INAP

La implementación del Ecosistema del INAP con sus diversas aplicaciones (nuevo campus, portal, sistema de gestión académico, analítica de datos, aplicaciones del CEDIAP o aplicativo para la gestión de reserva de aulas), implicó la tarea siempre urgente y delicada de resolver necesidades en dos órdenes diversos y complementarios:

- Interlocución con áreas técnicas de servicio transversal para la formulación precisa de necesidades vinculadas con soporte informático y provisión de infraestructura, así como para el seguimiento de la resolución de cada solicitud planteada.
- Resolución de problemáticas técnicas no demandables a áreas de servicio transversales que quedan bajo responsabilidad exclusiva del INAP (las vinculadas con el sistema de gestión académico o el campus virtual, por ejemplo).

Las restricciones para la incorporación de personal (Decreto 632), sumadas a la falta de candidatos con las calificaciones para el puesto, así como la recurrente rotación de los cuadros de IT, motivó la afectación de recursos humanos de carácter técnico bajo la modalidad de contratación de servicios (Decreto 1109) o mediante licitación pública. Ambas medidas resuelven sólo parcialmente las necesidades de coyuntura y no contribuyen a generar sustentabilidad para los proyectos y las áreas de gestión.

Dado el volumen de actividad del INAP y la centralidad que adquieren los sistemas informáticos en su funcionamiento, resulta imprescindible constituir un área de sistemas que cuente con una estructura acorde y funciones mejor especificadas, conforme el relevamiento ya realizado a estos efectos.

Idealmente, el área deberá actuar y proyectar sus nuevos desarrollos en articulación con un área homóloga de la Secretaría de Empleo Público en orden a garantizar la necesaria interoperabilidad entre el subsistema de capacitación y los otros subsistemas del Empleo Público, conforme se sugiere en el siguiente gráfico:

