

Memoria de Gestión INAP

2020-2023

Autoridades

Dr. Alberto Ángel Fernández

Presidente de la Nación

Dra. Cristina Fernández de Kirchner

Vicepresidenta de la Nación

Ing. Agustín Oscar Rossi

Jefe de Gabinete de Ministros

Dra. Ana Gabriela Castellani

Secretaria de Gestión y Empleo Público

Autoridades del INAP

Mag. Leandro Enrique Bottinelli

Director Institucional del INAP

Dr. Pablo Luis Nemiña

Director Nacional de Planeamiento Estratégico de la Capacitación

Mag. Vilma Hebe Paura

Directora Nacional de Oferta Académica

Dra. María Alejandra Bello

Directora de Administración de la Capacitación

Mag. Valeria Chorny

Directora de Capacitación Federal y Difusión Virtual

Lic. Leticia Soledad Mirás

Directora de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones

Lic. Ángeles María Marambio Avaria

Coordinadora de Trayectos Formativos

Arq. Diana Haydée Rinaldi

Coordinadora de Acreditación, Evaluación y Sistematización de la Capacitación

Mag. María Natacha Sarquis

Coordinadora de Articulación del Sistema Nacional de Capacitación

Lic. María del Pilar Suárez

Coordinadora de Capacitación Digital y Nuevas Tecnologías

Índice de contenido

Presentación	4
Sistema Nacional de Capacitación	7
Capacitación de agentes de la APN.....	8
Trayectos formativos.....	21
Leyes obligatorias de capacitación	22
Gestión del conocimiento: investigación y publicaciones.....	27
Gestión del conocimiento: centro de documentación e información.....	31
Plan Federal de Formación y Capacitación en Gestión Pública.....	34
INAP Futuro	38
Estado Integrado.....	44
Cooperación internacional	45
Transversalización de la perspectiva de género.....	49
Fondo Permanente de Capacitación y Recalificación Laboral (FoPeCaP)	50
Aniversario de los 50 años del INAP.....	52
Síntesis de resultados	55

Presentación

El Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) fue creado a través de la Ley N° 20.173 de 1973, que lo concibió como el órgano rector de la capacitación en la Administración Pública Nacional (APN). Su principal función es fijar la política del Sistema Nacional de Capacitación (SNC), ya que, en tanto órgano rector, es el referente en lo relativo a la formación y capacitación de las y los servidores civiles para el trabajo en el Estado Nacional.

A través del SNC se implementan las actividades de capacitación en los diferentes organismos de la Administración Pública Nacional. La capacitación busca fortalecer las capacidades de las y los agentes públicos para aportar a un mejor desempeño individual y colectivo, con el foco puesto en arribar a los objetivos institucionales que permitan brindar mejores servicios a la ciudadanía. En tanto órgano rector, el INAP establece las directrices, lineamientos y políticas orientadas a fortalecer las capacidades de los servidores públicos, de manera que diseña una propuesta formativa orientada a la acción estatal en sentido amplio, desde un abordaje integral y transversal de los problemas y demandas que debe resolver el sector público. Esta labor se basa en la identificación de necesidades específicas de formación y en la adaptación constante a los desafíos cambiantes del entorno gubernamental.

Como organismo efector, el INAP implementa y ejecuta programas de capacitación que buscan mejorar las competencias técnicas, habilidades y aptitudes de las y los empleados públicos. Desarrolla esta tarea mediante la oferta de cursos presenciales, virtuales y semipresenciales, así como a través de alianzas estratégicas con universidades, organismos internacionales y entidades gubernamentales, ampliando así el alcance y la diversidad de la formación ofrecida.

En su función de gestor del conocimiento, no solo se enfoca en la capacitación, sino que también promueve la generación, recopilación y difusión de información relevante para el sector público. A través de investigaciones, publicaciones, análisis y herramientas tecnológicas, busca facilitar el acceso a recursos que enriquezcan la toma de decisiones y la mejora continua de la gestión gubernamental.

El INAP depende jerárquicamente de la Secretaría de Gestión y Empleo Público (SGyEP) de la Jefatura de Gabinete de Ministros (JGM), que ha desempeñado un papel crucial en la transformación de la gestión estatal, buscando recuperar la centralidad del Estado en la formulación de políticas y fortalecer su capacidad para liderar un proyecto de gobierno inclusivo y redistributivo. El trabajo de la SGyEP se fundamenta en cinco áreas estratégicas de acción, orientadas a optimizar la función pública y garantizar su adaptación a las demandas actuales:

- **Accesibilidad a servicios:** busca mejorar la accesibilidad y calidad de los servicios públicos, abogando por su modernización y eficiencia para satisfacer las necesidades ciudadanas de manera efectiva.
- **Innovación y calidad de gestión:** promueve la innovación en la gestión pública para garantizar la eficacia y calidad en la prestación de servicios, mediante estrategias que integren tecnologías emergentes y fortalezcan las habilidades humanas requeridas para su complemento.
- **Integralidad en políticas de empleo:** trabaja en la implementación de políticas de empleo integrales, enfocadas en la regularización, inclusión y equidad de oportunidades en el ámbito laboral estatal.

- **Transparencia, integridad y ética pública:** impulsa la transparencia y la ética en la función pública mediante acciones concretas que promuevan valores, principios y pautas de conducta entre los agentes públicos.
- **Federalización de políticas de función pública:** busca federalizar las políticas de la función pública, extendiendo su alcance a nivel nacional y adaptándolas a las necesidades de cada región.

El trabajo desarrollado por la SGyEP se ha orientado hacia una gestión moderna y eficiente del Estado, centrada en la ciudadanía, promoviendo la calidad, la ética y la innovación en el servicio público. Con énfasis en la importancia de la capacitación y formación de las y los funcionarios públicos en temas transversales, así como en el manejo de las nuevas tecnologías, se ha enfocado en el fomento de valores como la igualdad, la tolerancia y la calidad laboral en el contexto de la transición tecnológica. Asimismo, ha resaltado la necesidad de integrar nuevas tecnologías para gestionar la formación y mejorar la accesibilidad de la oferta formativa, actualizar los lineamientos, procedimientos y objetivos de los diversos escalafones acorde con las nuevas tecnologías, conocimientos y requerimientos del convenio colectivo, así como el fortalecimiento de las relaciones laborales en el sector público a través de paritarias.

El Decreto 50/2019 de estructura organizativa que aprobó el Organigrama de Aplicación de la Administración Nacional Centralizada (APC) hasta el nivel de Subsecretaría, restableció la dependencia jerárquica de la SGyEP a la JGM, devolviéndole sus lazos con toda la APC y la capacidad de establecer conexiones directas, reconociendo su carácter estratégico en la aplicación de las políticas de empleo público. Esta situación también reposicionó al INAP a partir de la nueva construcción de sentido realizada por el Estado Nacional. El INAP adquirió roles más específicos sobre planeamiento, gestión y coordinación de la capacitación y se resignificó el papel del Estado con un abordaje integral y transversal de los problemas y las demandas a resolver por la Administración Pública. Esta nueva estructura permitió reconvertir el Instituto para ponerlo al servicio de las trabajadoras y los trabajadores, así como al servicio de la producción del conocimiento de calidad. También se ponderó la relación con las provincias mediante el Plan Federal implementado en forma conjunta con el Consejo Federal de la Función Pública (CoFeFup), de manera que la capacitación dejó de estar circunscripta a las fronteras estrechas de la planta permanente del Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP), para ponerse al servicio de todo el Sector Público Nacional (SPN).

En estos 50 años de trayectoria, el INAP ha experimentado diversas historias y etapas. Entre ellas, una de las más destacadas fue la pandemia por el COVID-19, que ha dejado una marca significativa debido a la necesidad de modificaciones que impuso a las capacitaciones, virtualizando en gran medida la oferta formativa. Esta virtualización, que ya venía ganando terreno en años anteriores, experimentó un avance exponencial durante la pandemia y pospandemia, proceso que abrió nuevos horizontes tanto en sentido horizontal como vertical: horizontalmente, se extendió la propuesta formativa más allá de las fronteras naturales, alcanzando a trabajadores de empresas estatales a través de convenios con el programa Estado Integrado de la SGyEP; verticalmente, la virtualización permitió llegar a niveles subnacionales, capacitando a trabajadoras y trabajadores en gobiernos provinciales y locales en casi mil municipios del país.

Este período también ha sido testigo de la implementación de leyes obligatorias de capacitación, como la Ley Micaela, a la que en 2020 se sumó la Ley Yolanda, la Ley Malvinas en 2022 y, en

2023, la Ley Lucio. Sumado a ello, la revolución 4.0 y la era exponencial y presentan desafíos significativos para la Administración Pública, en respuesta de lo cual la SGyEP lanzó el Programa INAP Futuro, que es implementado por el INAP y que busca conformar un espacio de reflexión, planificación, experimentación e implementación sistemática basado en el análisis de los escenarios posibles del futuro y de las transformaciones sociales y organizacionales del presente.

En este contexto, también se destaca el relanzamiento de la función de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones, posicionando al INAP como un actor protagónico en el debate especializado sobre la Administración Pública y el empleo en el sector. A nivel internacional, se fortalecieron las relaciones a través de la participación activa en el Centro Latinoamericano de la Administración para el Desarrollo (CLAD), consolidando vínculos bilaterales con instituciones referentes en la región.

El compromiso por la capacitación de las y los trabajadores del sector público se ha llevado a cabo en estrecha colaboración con las organizaciones gremiales, generando una oferta creciente de propuestas formativas y becas a través del Fondo Permanente de Capacitación y Recalificación Laboral (FoPeCaP). En estos 50 años, el INAP ha sido revitalizado y enriquecido, abierto en sus relaciones hacia distintos actores del sector público, internacional, académico y gremial. Por ello, ha celebrado este aniversario con el reconocimiento a la trayectoria de docentes y trabajadores, así como con la creación del Archivo de Testimonios Orales que recoge la rica historia de capacitación y lucha por la democracia. En un contexto marcado por tensiones y renovadas demandas sociales, el INAP apuesta por profundizar la democracia, expandir los derechos y fortalecer la presencia del Estado.

Esta memoria institucional condensa las actividades, logros y desafíos que han marcado el camino del INAP durante el período 2020-2023. Asimismo, resalta la firme determinación de su conducción de transformarlo en un pilar fundamental en el fortalecimiento de la Administración Pública, formando profesionales preparados para afrontar los retos presentes y futuros en un contexto de constante evolución y cambio.

Mg. Leandro Bottinelli
Director Institucional del INAP
Buenos Aires, noviembre de 2023

Sistema Nacional de Capacitación

El propósito central del SNC consiste en la consolidación de habilidades institucionales destinadas a la formulación, implementación y evaluación de políticas de capacitación en entidades gubernamentales a nivel nacional. Este enfoque tiene como objetivo principal la actualización y el fortalecimiento de las competencias técnicas y profesionales del personal a través de una formación continua. El propósito esencial es la mejora del rendimiento laboral y la entrega de servicios públicos de alta calidad.

Desde una perspectiva amplia, la capacitación se concibe como un proceso sistemático destinado a adquirir conocimientos, habilidades y actitudes que impulsan mejoras en el rendimiento laboral, especialmente contextualizado. Este enfoque está orientado a la consecución de metas tanto organizacionales como individuales, con el fin último de brindar productos y servicios de mayor calidad a los ciudadanos. En este sentido, el INAP, en tanto órgano rector de la capacitación del Estado, se inscribe en un marco de gestión del conocimiento, particularmente en el desarrollo de comunidades de práctica, destacando su compromiso con este enfoque.

Dentro del entramado del SNC se integran actividades de capacitación bajo diversas modalidades, ya sean formales, no formales o de desarrollo, junto con procesos de acreditación de competencias laborales. Estas actividades se orientan hacia el crecimiento, la perfección y la actualización técnica o profesional del personal que presta servicios en la Administración Pública Nacional. Esto, además, se vincula estrechamente con los requisitos de formación necesarios para el ascenso de los agentes públicos.

El INAP asume la dirección del SNC, desempeñando funciones cruciales en la formación de los funcionarios públicos y liderando las actividades promovidas en calidad de organismo rector en este ámbito específico.

Las acciones llevadas a cabo bajo el paraguas del SNC se dirigen al conjunto del personal de la APN. La premisa fundamental radica en reconocer a las y los ciudadanos como los principales beneficiarios de la mejora del servicio público, derivada directamente de los programas de capacitación implementados. Además, las actividades de capacitación y asistencia técnica ofrecidas por el INAP se dirigen no solo a las y los responsables de la capacitación del personal, sino también a quienes están involucrados en la planificación, ejecución y evaluación de dichas actividades.

El SNC se consolida como el vehículo principal para implementar programas formativos en los diversos organismos de la APN. Su esencia radica en el fortalecimiento de las capacidades de las y los agentes públicos, con el propósito de contribuir a un mejor desempeño tanto individual como colectivo. La atención primordial se enfoca en alcanzar los objetivos institucionales que permitan brindar servicios superiores a la ciudadanía.

Capacitación de agentes de la APN

El INAP diseña y gestiona una propuesta formativa orientada a la acción estatal en sentido amplio, desde un abordaje integral y transversal de los problemas y demandas que debe resolver el sector público. La Dirección Nacional de Planeamiento Estratégico de la Capacitación (DNPEC) interviene en el diseño, la planificación e implementación de los programas y planes de capacitación para el personal del SPN. Define qué actividades forman parte de la propuesta y la manera de organizarlas y agruparlas, a partir de los propósitos de las actividades de capacitación, los públicos objetivos, los temas y contenidos, la organización de las actividades, los abordajes metodológicos, las modalidades, y los perfiles de los formadores.

La propuesta formativa del período 2020-2023 se articuló alrededor de ejes estratégicos que implicaron considerar al Estado como actor central al servicio de la ciudadanía. Sumado a ello, se ponderaron la gestión del talento y capacidades en el empleo público para la realidad siempre cambiante; el fortalecimiento de las capacidades de gestión; la transformación digital, innovación y gestión de datos; la inclusión, diversidad y reducción de la brecha digital en la administración pública; la transparencia, integridad y ética pública.

De esta manera, se establecieron conjuntos de actividades de formación que se integraron en una red de relaciones múltiples y dinámicas entre sus componentes, a partir de 5 criterios:

- Tipos de saberes preponderantes:
 - Saber: saberes sobre la realidad social o natural que se hallan objetivados y organizados formalmente en sistemas de conceptos y teorías. Se expresan en enunciados.
 - Saber hacer: saberes que se relacionan con la capacidad de intervenir. Constituidos por habilidades, destrezas, acciones que se vinculan con conceptos o enunciados, pero no quedan limitados a ellos. Se expresan en actos.
 - Saber qué hacer: saberes de situación. Se relacionan con la capacidad de tomar decisiones en situaciones y contextos específicos. Se expresan en la capacidad de dar significado a determinados indicios, interpretar la situación y decidir la realización de una acción entre un repertorio de acciones posibles y fundadas.
 - Saber interactuar: saberes de relación con los otros. Se conectan con la capacidad de ponerse en el lugar del otro, de trabajar en equipo, de comunicarse, etc. Se expresan a través de los vínculos que se establecen con los demás.
 - Saber reflexionar: Saberes al servicio de la capacidad de volver el pensamiento sobre determinados objetos, situaciones, hechos o fenómenos, creencias, etcétera y examinarlos con detenimiento. Se expresan en las formas de actuar, de comunicar, de revisar acciones propias, de considerar futuros posibles.
- Orientación:
 - Campo de práctica: son familias de puestos que desempeñan funciones específicas dentro de la Administración Pública, ya que comparten un tipo de tareas, unas pautas, normas, herramientas, tradiciones de trabajo, etc. dentro de las organizaciones públicas.
 - Capacidades específicas para la gestión: son actividades que se relacionan con capacidades para la gestión como, por ejemplo, liderazgos en situaciones de crisis, toma de decisiones en contextos de crisis, comunicación organizacional (por ejemplo, estrategias de comunicación en equipos de trabajo).
 - Capacidades transversales al trabajo estatal: se trata de capacidades que se

actualizan con independencia de los espacios laborales en los que se desempeñan los servidores públicos, como por ejemplo ética, género, trabajo remoto, herramientas de tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

- Trayectos formativos: cada agente puede realizar un trayecto por las actividades de un solo campo de práctica o combinar actividades transversales o de otros campos de práctica, lo que le otorga la posibilidad de construir su propio recorrido, integrando necesidades propias de su puesto de trabajo y de sus intereses personales de carrera.
 - Modalidad: espacio y tiempo en que se produce la interfaz pedagógica.
 - Propósito: desarrollo o fortalecimiento de capacidades; actualización o sensibilización.
 - Duración: breves, intermedias o prolongadas.

La gestión se propuso revisar y reconstruir la propuesta formativa del INAP desde un enfoque integral, basado en sólidos fundamentos políticos, de gestión, epistemológicos y en el aprendizaje de adultos trabajadores. Esta revisión se llevó a cabo considerando tres esferas complementarias: las políticas, principios y valores gubernamentales; la gestión administrativa y la gestión académica del INAP.

El resultado fue la identificación de variables clave que permitieron una reconstrucción sistemática de la Propuesta Formativa, arraigada en estas tres esferas. Estas variables se establecieron como herramientas transversales que enriquecieron tanto el proceso como el producto del diseño de actividades de capacitación. Este proceso se fortaleció mediante capacitaciones dirigidas a los equipos del INAP y a los equipos de capacitación de las diferentes jurisdicciones. Los principios y valores siguientes se convirtieron en pilares fundamentales para esta revisión y la formulación subsiguiente de una nueva Propuesta Formativa:

- Compromiso democrático y fortalecimiento de la cultura de lo público.
- Estado al servicio del desarrollo del país, a través de una gestión estratégica, eficaz e íntegra.
- Democratización digital y autonomía tecnológica.
- Mejora continua en la atención a la ciudadanía.
- Reconocimiento de los saberes de las trabajadoras y los trabajadores estatales.
- Colaboración intra e interinstitucional.
- Diversidad e inclusión.
- Compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La reformulación de la Propuesta Formativa no solo implicó la selección de temas y contenidos, sino también la consideración de abordajes metodológicos, modalidades, perfiles de formadores, organización de actividades, públicos objetivos, consulta a órganos rectores o referentes y las demandas de los organismos.

Mediante análisis y discusiones, se identificaron variables que caracterizaron las actividades de la Propuesta Formativa, abarcando su complejidad en dos niveles: el diseño de las actividades y su presentación en la Propuesta Formativa a través de una matriz específica. Esta matriz de actividades se concibió desde un enfoque integral, fundamentado en aspectos políticos, de gestión, epistemológicos y de aprendizaje para adultos trabajadores, reafirmando así el compromiso del INAP con la mejora continua y el fortalecimiento de las capacidades del personal público en Argentina.

Se destacan dos innovaciones:

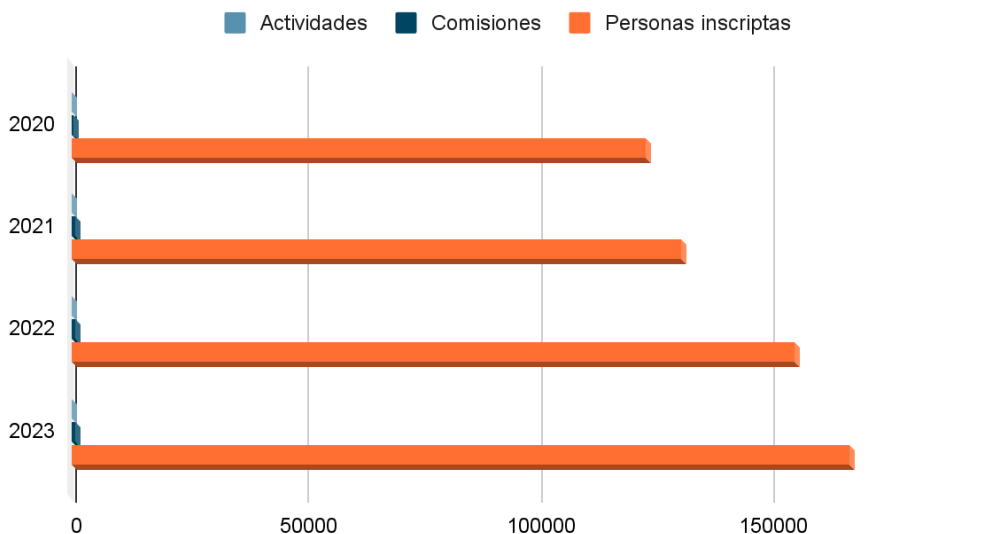
- Se incorporó el caso de éxito de las experiencias formativas ofrecidas por el INAP de España, por el cual se identificaron, adaptaron y clasificaron nuevas capacidades bajo la denominación de “Capacidades para el desempeño laboral”:
 - Digitales y para la colaboración virtual.
 - Éticas y para la vida en democracia.
 - Administrativas y técnicas.
 - Para el desempeño directivo.
 - Personales e interpersonales.
 - Lingüísticas.
 - Para el trato igualitario.
- Se reformularon los Programas y Áreas temáticas, lo que impactó en una nueva nomenclatura en el Sistema de Acreditación (SAI):
 - Programas:
 - Programa Capacidades Específicas para la Gestión Pública.
 - Programa Actividades Transversales.
 - Programa Campos de Práctica - Trayecto Formativo.
 - Áreas temáticas: se refieren a campos y subcampos de conocimiento agrupados según su objeto que resultan de interés para la gestión pública y la formación de sus trabajadoras y trabajadores:
 - Estado Administración y Políticas Públicas.
 - Gestión del Empleo Público.
 - Sistemas, procesos y tecnologías de la administración.
 - Herramientas para el desarrollo de habilidades blandas.

Resultados de las capacitaciones implementadas por la Propuesta Formativa:

Programa Actividades Transversales

Variable / año	2020	2021	2022	2023
Actividades	76	114	148	141
Comisiones	695	841	897	881
Personas inscriptas	123.632	131.244	155.628	167.399

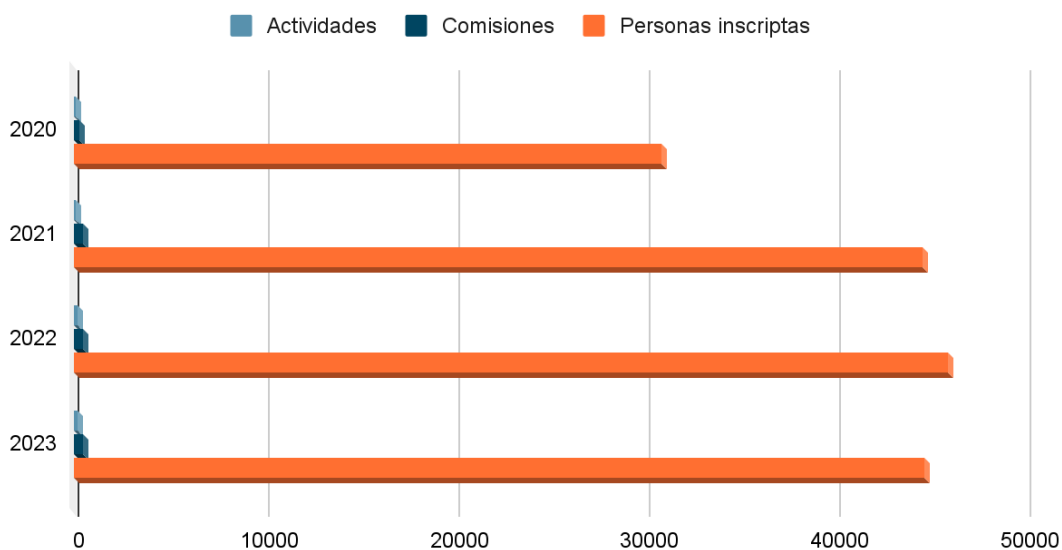
Programa Actividades Transversales



Programa Campos de Práctica

Variable / año	2020	2021	2022	2023
Actividades	97	168	236	218
Comisiones	352	502	541	529
Personas inscriptas	30.864	44.640	45.950	44.747

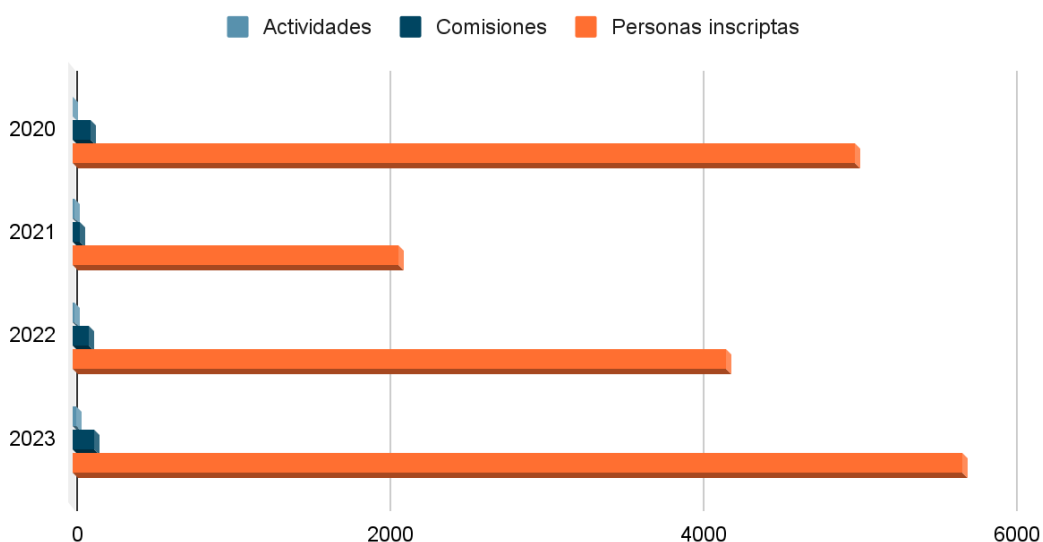
Campos de Práctica



Programa Campos de Práctica - Trayecto Formativo

Variable / año	2020	2021	2022	2023
Actividades	10	16	14	23
Comisiones	125	56	112	146
Personas inscriptas	5003	2083	4182	5681

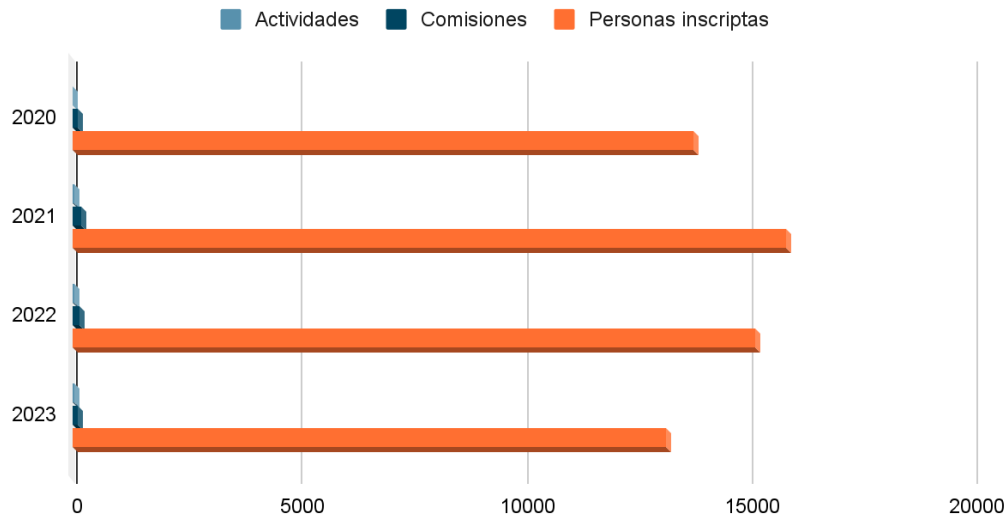
Campos de Práctica - Trayecto Formativo



Programa Capacidades Específicas para la Gestión Pública

Variable / año	2020	2021	2022	2023
Actividades	27	57	47	45
Comisiones	136	224	170	144
Personas inscriptas	13.800	15.884	15.195	13.186

Campos Capacidades Específicas para la Gestión Pública



Por otro lado, dentro de la Propuesta Formativa se desarrollaron actividades únicas para Tramo, una iniciativa que ofrece un conjunto de actividades aptas para la promoción de Tramo escalafonario, dirigida a las y los agentes que revisten en los niveles escalafonarios A, B, C, D, E y F de los Agrupamientos General y Profesional, y que se postulan para la promoción de Tramo Intermedio o Avanzado.

Para ello, se tuvieron en cuenta los distintos perfiles o las áreas de competencia y se seleccionaron actividades orientadas a los perfiles de puestos de trabajo transversales de la APN, así como al desarrollo de capacidades para ejercer los puestos de conducción y/o técnicos profesionales.

Cantidad de actividades, comisiones y personas inscriptas en las actividades por Tramo 2020-2023:

Agrupamiento	Nivel	Tramo	Actividades	Comisiones	Personas inscriptas
Profesional	C, D	Intermedio	4	18	705
Profesional	A, B	Avanzado	2	23	1.018
General	A, B, C, D	Intermedio	4	69	2.481
General	E, F	Intermedio	4	27	1.015
General	A, B, C, D	Intermedio	2	11	406

Todos los organismos con los que el INAP trabaja tienen la obligación de presentar Planes Estratégicos de Capacitación (PEC) y Planes Anuales de Capacitación (PAC), que son propuestas de capacitaciones en función de las necesidades detectadas en los y las agentes. Para ello, es necesario que cada jurisdicción u organismo tenga un Coordinador Técnico de Capacitación (CTC), cuya función es organizar las necesidades de capacitación. Los CTC articulan la agenda de capacitación entre el organismo al que pertenecen y el INAP, a través del diseño, ejecución y evaluación de las capacitaciones, y de las asesorías sobre los temas de interés para cada organismo.

En su trabajo sobre gestión del conocimiento, el INAP también acredita los cursos que las jurisdicciones u organismos presentan en sus planes anuales. Esta acreditación está orientada a la validación de la carrera, es decir, cuántos créditos se otorgan a cada capacitación o curso que influirán en las posibilidades de avance de las y los agentes. En este sentido, tiene un rol de asistencia a los gobiernos subnacionales que deben ocuparse del diseño e implementación de las capacitaciones en sus respectivas jurisdicciones. Además, presta ayuda en el desarrollo de contenidos y metodologías de capacitación.

Se acreditaron actividades de diferente origen y características, que incluyen:

- Actividades de capacitación que realiza el INAP.
- Actividades de capacitación que desarrollan los organismos públicos en el marco de sus planes, en cuya aprobación interviene el INAP, y que resultan de las necesidades detectadas en cada ministerio o entidad descentralizada.
- Actividades de capacitación y formación desarrolladas por iniciativa de las y los trabajadores públicos.
- Participación en congresos y seminarios, ejercicio de la docencia, y realización de publicaciones, investigaciones y asistencias técnicas.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es un insumo para el mantenimiento de las competencias o la solución de problemas concretos en un proyecto de cambio de las administraciones públicas. Este diagnóstico exige compromiso de las autoridades superiores y de los funcionarios responsables de la evaluación del desempeño de la institución que se refleja en un PEC.

Pandemia - virtualización

La pandemia de COVID-19 de 2020 representó un desafío sin precedentes que transformó por completo la dinámica de trabajo y capacitación en el INAP. En el marco del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) decretado por el Gobierno Nacional en marzo de 2020, se dispensó el deber de asistencia al lugar de trabajo con el fin de reducir la circulación y las aglomeraciones. Esta situación introdujo una opción novedosa para la Administración Pública, que ya era utilizada en el sector privado, sobre todo en el tecnológico. El teletrabajo o trabajo remoto posibilitó que la Administración Pública no se frenase y abrió las puertas a una opción que no había sido explorada hasta el momento, para la cual se tenía un bajo nivel de experiencia,

por lo que supuso la adaptación a este nuevo escenario en un muy corto lapso.

Este impacto se reflejó inicialmente en un aumento significativo en la búsqueda de oportunidades de capacitación. La demanda hacia el INAP se intensificó, tanto en solicitudes para participar en sus programas como en la necesidad de adaptar las formas de trabajo de las diferentes jurisdicciones.

Se presentó, así, un gran desafío en tanto implicó un cambio cultural profundo hacia el interior de las organizaciones del Estado, escenario en el que el INAP migró exitosamente sus cursos de capacitación a la modalidad virtual. Este esfuerzo del INAP se alineó con el objetivo de desarrollar y actualizar las habilidades necesarias para que los y las agentes públicos aprovechen las nuevas tecnologías y mejoren la atención a la ciudadanía.

La capacidad de los organismos para afrontar esta situación fue diversa, dependiendo de sus contextos específicos y recursos disponibles. En algunos casos, se logró mantener la capacitación jurisdiccional a través de una completa virtualización de la oferta. El INAP equiparó la modalidad virtual con la presencial, permitiendo la sustitución de encuentros físicos por virtuales, siempre y cuando se mantuvieran los estándares de aprobación en cuanto a contenidos y evaluaciones, adaptándose a los cambios de modalidad.

A partir de mayo de 2021, se inició un proceso de retorno progresivo hacia la presencialidad programada en la APN. Este modelo combinó semanas de trabajo presencial con semanas de trabajo a distancia, estableciendo una dinámica de burbujas alternadas que gradualmente restablecía la forma presencial de trabajo. Esta transición culminó, al menos en términos normativos, en septiembre de 2021.

Con este cambio, se restableció la posibilidad de realizar capacitaciones que incluyeran instancias presenciales, primero bajo protocolos de distanciamiento y progresivamente volviendo a dinámicas similares a las previas a la pandemia. El año 2021 marcó el comienzo de un nuevo ciclo, con organismos formulando Planes Estratégicos de Capacitación (PEC) y Planes Anuales de Capacitación (PAC) adaptados a estas transformaciones.

El uso de recursos para instancias sincrónicas se concentró principalmente en plataformas como Meet, Zoom y Microsoft Teams, mientras que la transmisión de conferencias cortas por YouTube se volvió más común. Moodle fue la plataforma más utilizada para aulas de soporte virtual, aunque algunos organismos también recurrieron a Google Classroom.

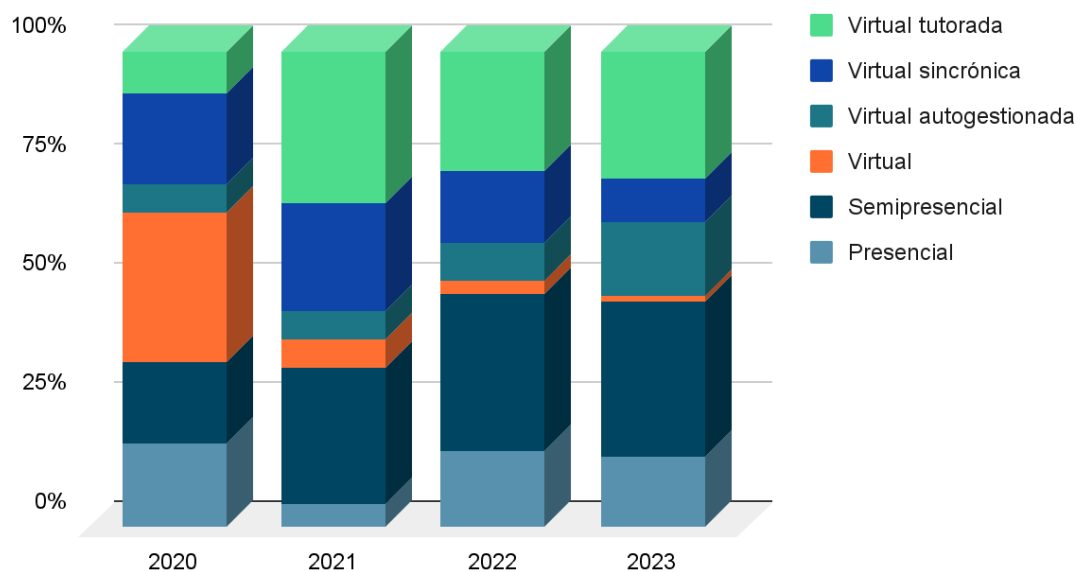
Es importante destacar que, debido a la falta de espacios propios en algunos organismos, el INAP puso a disposición su plataforma Moodle para alojar actividades de múltiples entidades que requerían este servicio.

La virtualidad se ha consolidado como un elemento fundamental, pero no absoluto, en las nuevas actividades de capacitación. La semipresencialidad fue ganando terreno, a menudo combinada con espacios sincrónicos, mientras que la presencialidad aumentó significativamente y las actividades semipresenciales evolucionaron hacia un formato cada vez más sincrónico y presencial. Esta adaptación marcó una transformación en la manera en que se conciben y llevan a cabo las capacitaciones en el ámbito público, reconociendo la importancia de la flexibilidad y la combinación de modalidades para satisfacer las necesidades de formación de las y los empleados públicos en un contexto de pospandemia.

Actividades jurisdiccionales

Modalidad / año	2020	2021	2022	2023
Presencial	18%	5%	16%	15%
Semipresencial	17%	29%	33%	33%
Virtual	32%	6%	3%	1%
Virtual autogestionada	6%	6%	8%	16%
Virtual sincrónica	19%	23%	15%	9%
Virtual tutorada	9%	32%	25%	27%

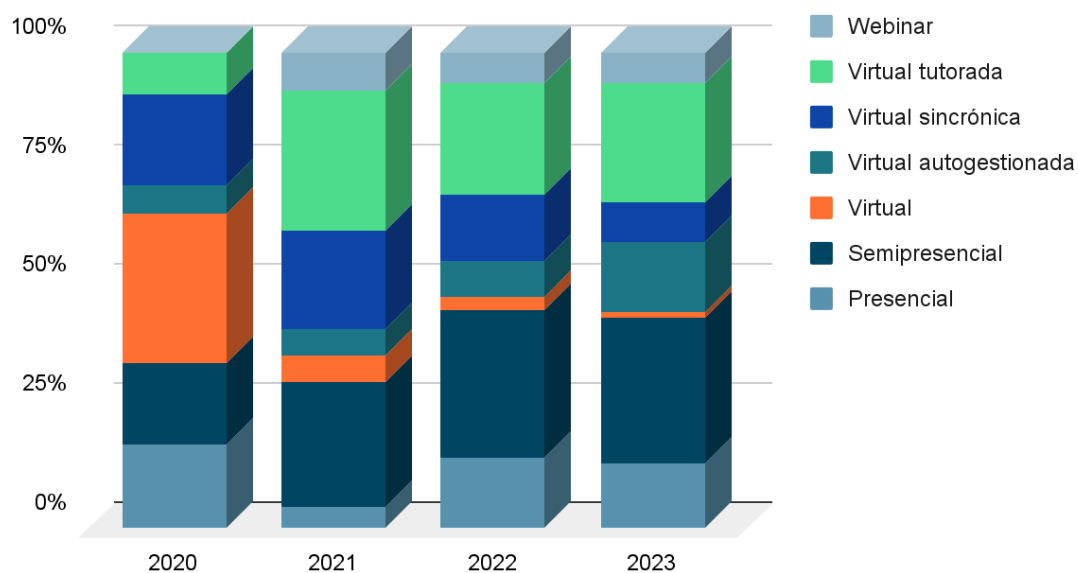
Actividades jurisdiccionales



Actividades INAP

Modalidad / año	2020	2021	2022	2023
Asistencia técnica	0%	1%	1%	2%
Presencial	9%	4%	5%	7%
Semipresencial	3%	4%	4%	2%
Virtual	40%	15%	9%	9%
Virtual autogestionada	16%	19%	18%	21%
Virtual sincrónica	6%	16%	24%	19%
Virtual tutorada	26%	33%	31%	33%
Webinar	0%	9%	7%	7%

Actividades INAP



Actualización normativa de procesos

Tras el cambio en la gestión de gobierno operado en diciembre de 2019, desde el INAP se

planificó un trabajo tendiente a la adecuación y simplificación de los procesos de gestión de la capacitación, que se llevan adelante desde el organismo con la finalidad de mejorar su efectividad y eficiencia, fortaleciendo, al mismo tiempo, su transparencia.

Durante 2021 y 2022 se revisaron los circuitos de trabajo y se identificaron virtudes y dificultades en los procesos establecidos. En pos de solucionar estas dificultades, en primer orden, se elaboró una estrategia de ordenamiento y simplificación de procesos, para luego llevar a cabo la adecuación estructural y el rediseño de la línea procedimental.

Los hitos de la gestión son los siguientes:

- Mediante la Resolución 502/2023 de la JGM del 21 de noviembre de 2023, se derogó la Disposición Conjunta de la entonces Subsecretaría de Coordinación Administrativa y del INAP N° 1 del 22 de marzo de 2018 y se aprobaron los procesos y procedimientos internos del Instituto comprendidos por:
 - Procedimiento de Registro Único de Prestadores.
 - Procedimiento de Liquidación de Horas Cátedra por Servicios Formativos.
 - Procedimiento de Gestión de la Capacitación.
 - Procedimiento de Categorización y Designación de Prestadores de Servicios Formativos.
- Se establecieron procedimientos vinculados al Proceso de Diseño, Desarrollo y Acreditación de Actividades de Capacitación y Proceso de Elaboración de la Propuesta Formativa del Instituto Nacional de la Administración Pública. A tal fin, se elaboró la Disposición que, al momento de elaboración de la presente memoria institucional, se encuentra en proceso de firma.

Para la mejora de los procesos mencionados, se emprendieron una serie de acciones (entrevistas, reuniones con los referentes de la capacitación) tendientes a la identificación de procesos y subprocesos o actividades con necesidades de adecuación, la evaluación de los procesos vigentes, el análisis de la normativa existente, la elaboración de una propuesta de simplificación y documentación y la realización de auditoría interna, a fin de verificar las actividades realizadas comparadas con los criterios establecidos en los procedimientos. Finalmente, se procedió a la confección de un manual de procesos de gestión de la capacitación.

A continuación, se resume el alcance de cada uno de los procedimientos redefinidos por la Resolución 502/2023 de la JGM y los elaborados por la Disposición en proceso de firma:

- **Registro Único de Prestadores (RUP):** con la finalidad de garantizar la calidad de las y los prestadores del SNC, la Disposición 171/2022 del INAP creó el Registro Único de Prestadores del Sistema Nacional de Capacitación, bajo la órbita y responsabilidad del Instituto, conjuntamente con la aprobación de su Reglamento Integral de Funcionamiento.
En RUP se incorporaron a las y los docentes que desarrollan actividades de capacitación en el marco del SNC y a las instituciones académicas y de formación no comprendidas en el SNC que acreditan actividades en el INAP. El procedimiento comprende la registración de las Instituciones Prestadoras, a las y los prestadoras docentes Jurisdiccionales, a las y los prestadores docentes INAP y a las y los docentes INAP comprendidos en la Resolución 140/2018 del entonces Ministerio de Modernización y en la Resolución 87/2021 de la SGyEP, y que son remunerados por horas cátedra por el INAP.

En su desarrollo abarca tres procedimientos:

- Registro de Prestadores Docentes INAP y Jurisdicciones.
- Incorporación de Instituciones Prestadoras.
- Evaluación y Categorización Docente.

Se incluyeron, además, los mecanismos de control, el listado de documentación relacionada y se elaboraron tutoriales e instructivos para la presentación por la plataforma de Trámites a Distancia (TAD).

- **Proceso de Categorización y Designación de Prestadores de Servicios Formativos INAP:** se estableció un procedimiento de categorización docente para disponer de prestadores calificados que permita al INAP cumplir sus objetivos y designar a una persona prestadora de servicios formativos en el marco del Régimen de Prestación de Servicios Formativos del Instituto Nacional de la Administración Pública aprobado por la Resolución 87/2021 de la SGyEP.

El proceso abarca la identificación de la persona prestadora idónea para llevar adelante los objetivos planificados por el INAP, su categorización, designación y notificación. Como resultado, se espera contar con un prestador designado y categorizado mediante un acto administrativo.

También aquí se pautaron los controles y se identificó la documentación relacionada. Además, se elaboraron los modelos de notas de aval para la inscripción al registro, de correo electrónico para iniciar la gestión correspondiente al proceso de categorización, de Acta de la Comisión de Evaluación y Competencias Técnico Docentes, Proyecto de Disposición y se detallaron los pasos a seguir para llevar a cabo la solicitud de categorización docente.

- **Proceso de Liquidación de Horas Cátedra por Servicios Formativos:** el objetivo de este proceso fue realizar la solicitud para remunerar la prestación de un servicio formativo en tiempo y forma, conforme con la categoría de competencias técnico-docentes acreditada. El proceso involucra el desarrollo de contenidos, el desempeño como responsable por el desarrollo de proyecto académico o el dictado de una actividad de capacitación. De esta manera, se obtiene un pedido de liquidación formulado con los respaldos y certificaciones correspondientes y una liquidación efectuada, recibos de haberes emitidos y enviados vía Correo Electrónico (CE) a los prestadores de servicios formativos. Asimismo, se incluyó el listado de controles, de documentación relacionada y como anexos los modelos de planillas de diseño, de liquidación y certificación de servicios responsable académico.

- **Proceso de Gestión de la Capacitación:** el propósito es establecer un procedimiento para gestionar eficientemente una actividad de capacitación. El proceso surge a partir de la programación de las comisiones de las diferentes actividades aprobadas por la planificación anual, y abarca desde la asignación de gestor o gestora y prestador o prestadora de la actividad, en el marco de la programación de las comisiones, hasta el cierre y certificación de la comisión. El resultado es obtener una gestión eficiente de la actividad de capacitación y, como en los demás procesos, se pautan los controles aplicados que se realizan por intermedio del SAI del INAP y el Portal de Capacitación.

- **Proceso de Diseño, Desarrollo y Acreditación de Actividades Virtuales Sincrónicas, Virtuales Tutoradas y Presenciales:** este proceso tiene como objetivo lograr una actividad diseñada y acreditada con los estándares de calidad de la Guía metodológica de Diseño del INAP, según los parámetros establecidos en la Guía Metodológica de

Diseño de Capacitación del INAP. Comprende las actividades organizadas por el Instituto o promovidas en colaboración con órganos rectores o referentes de capacitación. De esta forma, se obtiene una actividad de capacitación acreditada y en condiciones de ser implementada. También se elaboraron planillas de seguimiento y control en las que intervienen, en las etapas que corresponda del proceso, el área de Diseño de la Dirección de Administración de la Capacitación y la Coordinación de Trayectos Formativos de la DNPEC y por la Coordinación de Capacitación Digital y Nuevas Tecnologías de la Dirección Nacional de Oferta Académica.

- **Proceso de Elaboración de Propuesta Formativa:** el objetivo de la Propuesta Formativa es establecer los lineamientos estratégicos de formación y capacitación para las y los agentes de la APN. La propuesta considera los valores, los planes y acciones de gobierno y las necesidades detectadas por los organismos del SNC y expresadas en los PAC de cada jurisdicción. Se espera obtener una Propuesta Formativa aprobada, mientras que la DNPEC controla que la propuesta de actividades sea representativa de los lineamientos estratégicos y las necesidades detectadas.

Trayectos formativos

Un Trayecto Formativo (TF) es un conjunto dinámico de actividades diseñadas para fortalecer las capacidades de las y los agentes, considerando competencias específicas y expectativas de trayectoria. Estas actividades, destinadas a colectivos especializados o familias de puestos, pueden organizarse de manera independiente o combinarse estratégicamente sin imponer una secuencia rígida. La propuesta, estructurada en torno a un eje articulador, busca ofrecer formación integral para un campo de práctica específico permitiendo a las y los trabajadores públicos desarrollar habilidades necesarias para buenas prácticas y gestión de calidad en la APN. La flexibilidad del trayecto formativo permite a las y los agentes seleccionar y combinar actividades de diferentes campos, adaptándose a sus necesidades, intereses y objetivos profesionales de manera personalizada.

Cada TF se dirige hacia un campo de práctica específico. Esto implica considerar no solo los roles y perfiles laborales, sino también las dinámicas sociales y laborales propias de los organismos estatales. Para ello, se tienen en cuenta los procesos y procedimientos inherentes a cada campo, reconociendo el contexto de actuación y cómo las políticas públicas influyen en su desarrollo. Su propósito radica en proporcionar una formación completa que aborde los conocimientos clave, las habilidades necesarias, así como los desafíos y situaciones laborales principales dentro de cada campo.

El TF se estructura mediante una variedad de actividades con diferentes modalidades y duraciones. Aunque independientes, estas actividades se enriquecen al relacionarse entre sí, convergiendo en un eje común. Este eje se orienta hacia la actualización tecnológica y los requisitos que prevén el futuro laboral, garantizando así una preparación sólida y adaptativa. La selección y organización de las actividades son clave en el TF, ya que se centran en satisfacer las necesidades, intereses y demandas tanto de los profesionales que laboran en cada campo como de los propios organismos donde se desenvuelven.

Objetivos:

- Articular diferentes saberes (saber, saber hacer, saber qué hacer, saber interactuar y saber reflexionar) para incorporarlos efectivamente en las tareas habituales de los puestos que conforman los campos de práctica de la gestión pública.
- Diversificar la oferta formativa del INAP, atendiendo distintas necesidades y demandas de los campos de práctica y los desafíos actuales de la Administración Pública.
- Desarrollar propuestas de formación conjuntamente con otros socios institucionales que aporten su experticia (Universidades, organismos referentes de cada campo, etc.).

Los TF diseñados y actualmente en ejecución son los siguientes:

- Atención a la ciudadanía.
- Gestión administrativa.
- Personal de bibliotecas y centros de documentación.
- Personal de Archivos.
- Calidad estatal.
- Instalaciones eléctricas.
- Ciclo de Actividades para la Gestión de la Capacitación y Coordinadores Técnicos de Capacitación (CTC).

Actividades provistas por los TF 2020-2023:

Comisiones	307
Personas inscriptas	11.695
Actividades	31

Leyes obligatorias de capacitación

A comienzos del año 2019 se promulgó la Ley Micaela, una ley pionera en tanto instituyó la obligación de capacitar agentes del sector público en una determinada temática. Hasta ese momento, los temas y contenidos de capacitación eran definidos exclusivamente desde los propios poderes y organismos del Estado. La Ley Micaela inició un nuevo camino a partir de jerarquizar determinados ejes de capacitación y formación en el sector público y volverlos obligatorios para todos los poderes del Estado Nacional y, eventualmente, para los de los Estados subnacionales que adhirieran a las leyes.

La Ley Micaela habilitó un nuevo espacio en la arena política argentina, inauguró un tipo de estrategia que no estaba en los cursos de acción de actores sociales y políticos para abordar problemáticas sociales relevantes, urgentes y/o emergentes. La capacitación o formación profesional de las y los agentes públicos apareció, desde entonces, como una de las iniciativas que tiene la ciudadanía a través de sus representantes parlamentarios para impulsar determinadas agendas, proteger derechos y promover cambios sociales desde el Estado. En este contexto, durante el período 2020-2023 se sancionaron tres leyes más de capacitación obligatoria:

- Ley Yolanda N° 27.592 en 2020
- Ley Cuestión de las Islas Malvinas N° 27.671 en 2022
- Ley Lucio N° 27.709 sobre Violencia contra las niñas, niños y adolescentes. Estrategias de prevención e intervención en 2023

Estas cuatro leyes de capacitación masiva y obligatoria de las empleadas y los empleados públicos en diversas temáticas relevantes en la Administración Pública se detallan a continuación:

Leyes nacionales que instituyen capacitaciones obligatorias para agentes del sector público

Ley	Temática	N°	Promulgación	Autoridad de aplicación
Micaela	Género y prevención de violencia contra mujeres	27.499	10/01/2019	Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad
Yolanda	Formación integral en ambiente con perspectiva de desarrollo sostenible	27.592	15/12/2020	Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible
Cuestión Malvinas	Situación colonial de las Malvinas y reclamo por la soberanía	27.671	06/07/2022	Secretaría de Malvinas, Antártida y Atlántico Sur (Cancillería)
Lucio	Prevención y detección temprana de la violencia contra los niños, niñas y adolescentes	27.709	30/05/2023	Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia (Min. de Desarrollo Social)

Fuente: INAP sobre la base de Infoleg.

Las tres coordinaciones que forman parte de la Dirección Nacional de Oferta Académica (DNOA) han estado directamente involucradas en el desarrollo y la acreditación de las actividades. En primer lugar, la Coordinación de Acreditación, Evaluación y Sistematización de la Capacitación participó, en colaboración con el equipo de Diseño de la DNPEC, en la asistencia técnica en la etapa de diseño mediante reuniones para considerar el alcance establecido y las propuestas presentadas por la autoridad de aplicación y en la revisión de avances. Luego, en el propio proceso de acreditación de las actividades organizadas entre cada autoridad de aplicación de cada una de las leyes mencionadas y el INAP.

Por su parte, la Coordinación de Articulación con el Sistema Nacional de Capacitación (CASNC) acompañó el desarrollo de los cursos jurisdiccionales que se implementaron, con su correspondiente diseño y acreditación. Este acompañamiento comprendió, en principio, una serie de reuniones e intercambios con los equipos de capacitación y en particular con las y los CTC de cada jurisdicción que se propone desarrollar su propia capacitación, para dar cumplimiento a lo establecido por estas leyes obligatorias que habilitan esta posibilidad. En un segundo momento, desde la CASNC se analizaron los diseños presentados y se procedió a su acreditación.

La Coordinación de Capacitación Digital y Nuevas Tecnologías acompañó el desarrollo de contenidos para la virtualización de las actividades.

En 2022, junto a la Subsecretaría Interjurisdiccional e Interinstitucional (SSII) del Ministerio de

Ambiente y Desarrollo Sostenible, se desarrollaron una serie de actividades autogestionadas para el cumplimiento de la Ley Yolanda. Respetando los lineamientos generales y el protocolo de validación de capacitación definidos por la autoridad de aplicación de la ley, se diseñó un entorno virtual de aprendizaje que permitió resolver la complejidad de un trayecto formativo donde confluyen una gran cantidad de contenidos y recursos didácticos. Este entorno permite a las y los participantes la elección de un itinerario de aprendizaje particular, cumpliendo con módulos obligatorios y accediendo a contenidos particulares respetando sus intereses y preferencias. El aporte del diseño gráfico fue fundamental para enriquecer y otorgar una identidad particular a los entornos virtuales.

Dadas las particularidades de la formación y para contribuir a una implementación efectiva, se organizaron actividades y charlas destinadas a las y los tutores de soporte que acompañaron 42 comisiones con más de 35.200 inscripciones. Se brindó asistencia sobre las particularidades del aula, en cuanto a estructura, configuración, navegación y recursos. Asimismo, en el marco de este trabajo conjunto con la SSII se brindó asistencia para el diseño y la implementación de entornos virtuales que respetaran los lineamientos generales y los protocolos vigentes a distintos organismos y dependencias del todo el ámbito público:

- Secretaría de Innovación - JGM.
- Ministerio de Desarrollo Social.
- Honorable Cámara del Senado de la Nación.
- Honorable Cámara de Diputados de la Nación (HCDN).
- Ministerio Público Fiscal.
- Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación.
- Gobierno de la Provincia de Chaco.
- Gobierno de la Provincia de Santa Cruz.
- Gobierno de la Provincia de La Rioja.
- Gobierno de la Provincia de Chubut.
- Gobierno de la Provincia de San Juan.
- Gobierno de la Provincia de Santa Fe.
- Agua y Saneamientos Argentinos SA (AYSA).

En 2023, en colaboración con la misma SSII del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, se desarrollaron dos nuevas actividades autogestionadas para el cumplimiento de la Ley Yolanda en el marco del Programa Federal. Respetando los lineamientos generales y el protocolo de validación de capacitación definidos por la autoridad de aplicación de la ley, se diseñaron dos entornos virtuales de aprendizaje para las provincias de San Juan y La Rioja. Estas nuevas actividades demandaron el diseño de módulos específicos que brindaron espacio para presentar las particularidades de la gestión ambiental en ambos territorios. El aporte del diseño gráfico fue fundamental para enriquecer y otorgar una identidad particular a los entornos virtuales.

Por su parte, en 2023, en colaboración con el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, y en cumplimiento de la Ley Cuestión de las Islas Malvinas N° 27.671 que establece la capacitación obligatoria sobre la para las y los funcionarios públicos de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Nación, se desarrolló una actividad de modalidad autogestionada. La actividad abordó aspectos históricos, jurídicos, políticos, geográficos y ambientales relacionados con la Cuestión de las Islas Malvinas, proporcionando información sobre la normativa nacional e internacional vigente, así como las prácticas del Estado argentino en cumplimiento de la mencionada disposición de rango constitucional.

El proceso de planificación y desarrollo de esta actividad se llevó a cabo durante 2023, con el objetivo de brindar una capacitación significativa y esencial para funcionarias y funcionarios públicos. Durante este proceso, se ha mantenido un enfoque continuo en la mejora de los contenidos y la adaptación de la capacitación a las necesidades específicas de las y los participantes, garantizando su relevancia en el contexto actual.

Esta iniciativa se alinea con un mandato legal fundamental y es resultado de la colaboración efectiva entre el INAP y el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, y refleja el compromiso con la formación integral de las y los funcionarios públicos en relación con la soberanía de las Islas Malvinas, una causa nacional y una política de Estado de profunda relevancia en la cultura argentina.

Además, como parte del esfuerzo por crear una experiencia de capacitación distintiva y significativa, se desarrolló una propuesta gráfica exclusiva para esta actividad. Esta elección gráfica no solo enriqueció la presentación visual de la capacitación, sino que también le otorgó una identidad única. La estética y el diseño cuidadosamente considerados ayudaron a que esta actividad se destacara entre las numerosas opciones disponibles en el campus virtual. También sirvió para respaldar los objetivos de aprendizaje concretos de la actividad ya que contribuyó a la claridad y coherencia en la presentación de contenidos, facilitando así la comprensión y asimilación de información. Además, promovió un entorno de aprendizaje atractivo y estimulante que inspiró a las y los participantes a comprometerse y explorar la Cuestión de las Islas Malvinas de manera significativa y reflexiva.



Las cuatro leyes fortalecen las iniciativas de capacitación que impulsa el INAP y todos los organismos de la APN, además de otros poderes de los Estados nacional y subnacionales (provincias, CABA y municipios). Las capacitaciones originadas en las leyes nacionales tienen definidas una autoridad de aplicación u organismo rector en la APN. Desde el INAP se realiza el asesoramiento en el diseño de las propuestas de capacitación, se acreditan las actividades formativas y se difunde la inscripción en el ámbito de la Administración Pública.

Ley Micaela

- Curso “Capacitación en la temática de género y violencia contra las mujeres” (01/2020 - 06/2020):
 - 21.312 personas inscriptas.
 - 27 comisiones.
- Curso “ABC - Ley Micaela” (05/2020 - 11/2023):
 - 25.007 personas inscriptas.
 - 381 comisiones.

Ley Yolanda

- Curso “Capacitación en ambiente. Ley Yolanda” (05/2022 - 12/2023):
 - 64.624 personas inscriptas.
 - 75 comisiones.

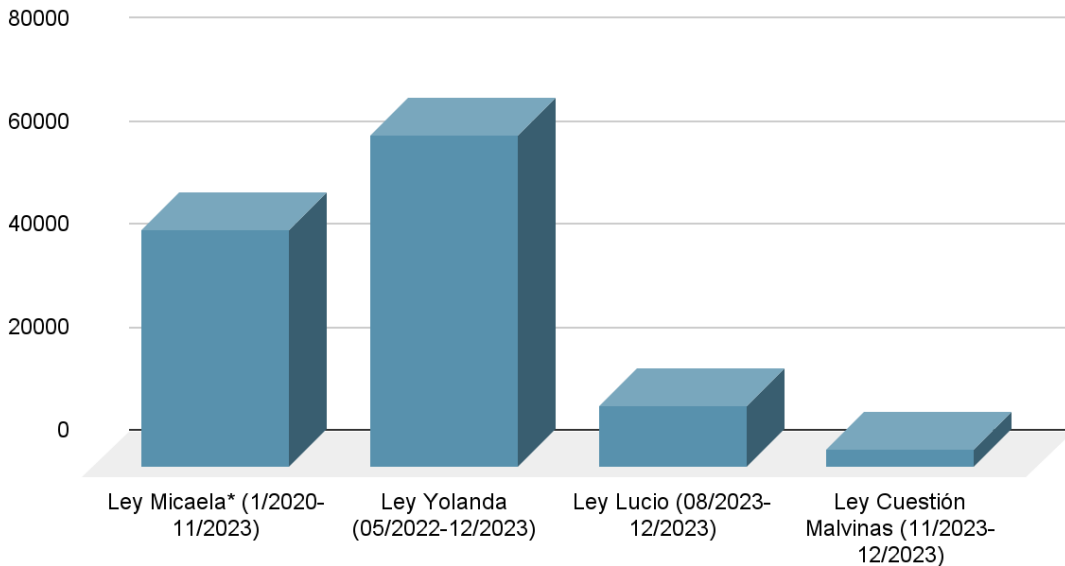
Ley Lucio

- Curso “Violencia contra las niñas, niños y adolescentes. Estrategias de prevención e intervención” (08/2023 - 12/2023):
 - 12.063 personas inscriptas.
 - 5 comisiones.

Ley Cuestión Malvinas

- Curso “Cuestión de las Islas Malvinas” (11/2023 - 12/2023):
 - 3.447 personas inscriptas.
 - 3 comisiones.

Leyes obligatorias de capacitación



*Ambos cursos.

Gestión del conocimiento: investigación y publicaciones

Capacitación y Gestión del Conocimiento para la mejora de las capacidades estatales es el lema que guió todo el trabajo desarrollado por el INAP y que imprimió sentido a las acciones del Instituto. La mejora de las capacidades estatales se estableció como objetivo estratégico; todo lo que hizo el Instituto fue en el sentido de profesionalizar la gestión pública y elevar la calidad de las intervenciones estatales. Para ello, fue central fortalecer el trabajo en el Estado a partir del desarrollo de capacidades y conocimiento y de la promoción de valores como la ética pública, la participación ciudadana, la calidad en el servicio público y la vocación de garantizar los derechos de la población. La capacitación fue la herramienta central para el fortalecimiento del trabajo en el Estado, entendida como transferencia de conocimiento y capacidades a sus trabajadoras y trabajadores; la gestión del conocimiento fue la base sobre la que se sostuvo el diseño de las capacitaciones e implicó la producción, difusión y circulación de conocimiento en formato de investigación, estudios y asistencias técnicas.

Dado que es un interés del INAP que sus productos y materiales estén a disposición no solo de la Administración Pública Nacional argentina, sino también de las Administraciones Públicas de países interesados, la difusión de su trabajo ha sido un aspecto insoslayable.

Dentro de la Dirección Nacional de Oferta Académica se encuentra la Dirección de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones (DIGECIP). La DIGECIP posee una serie de propósitos que pueden sintetizarse en tres grandes objetivos:

- Asistir al INAP, a la SGyEP y a otras entidades públicas, en la realización y difusión de estudios e investigaciones que contribuyan al desarrollo del conocimiento sobre la Administración Pública Nacional y el Estado Nacional y consoliden buenas prácticas.
- Intervenir en la programación, ejecución y distribución de la producción editorial institucional que se desarrolle en el ámbito de su competencia.
- Coordinar la Red Nacional de Documentación e Información sobre Administración Pública (RENDIAP) para mantener un centro de referencia en la materia que resguarde en forma sistematizada la información y documentación correspondiente.

En sintonía con los lineamientos de la SGyEP, la DIGECIP ha desplegado una serie de acciones y prácticas que alentaron una articulación sustantiva entre las diferentes áreas del INAP, la SGyEP y el resto de la Administración Pública Nacional, reflejaron una mirada federal y potenciaron los saberes y trayectorias de los diferentes equipos que integran la Dirección.

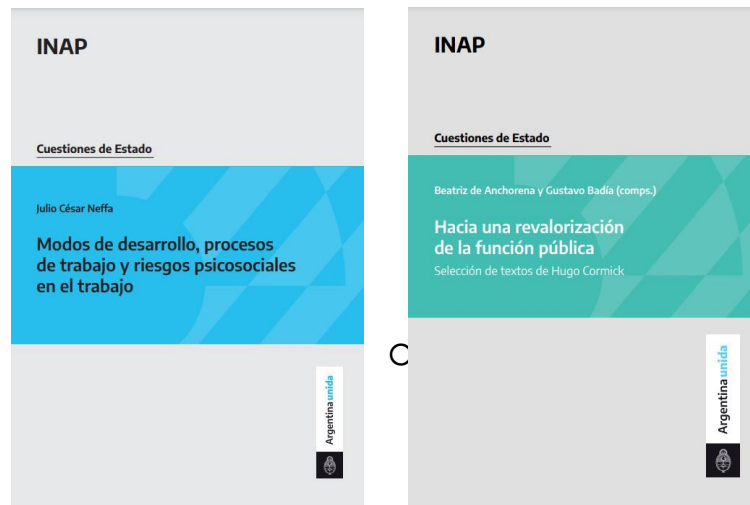
Las investigaciones y las publicaciones desarrolladas por la DIGECIP son:

Publicaciones del INAP

- Cuadernos del INAP (CUINAP). El lanzamiento de esta serie se realizó con el fin de aportar estudios e investigaciones que permitan construir una teoría integrada de la Administración Pública que interconecte los niveles macro (grandes teorías y los enfoques epistemológicos), medio (funcionamiento de las organizaciones públicas en términos de instituciones, estructuras, comportamientos, decisiones y normativas) y micro (experiencias de los diversos actores).
- Informe Trimestral de Empleo Público (ITEP). Se regularizó la publicación de esta serie

que brinda información sobre empleo público en base a los datos de la Base Integrada de Empleo Público (BIEP) que constituye la única fuente oficial de datos sobre el Empleo Público Nacional.

- Libros del INAP:
 - *El Estado en la era exponencial*, de Oscar Oszlak (2020).
 - Serie Cuestiones de Estado:
 - *Modos de desarrollo, procesos de trabajo y riesgos psicosociales en el trabajo*, de Julio César Neffa (2021).
 - *Hacia una revalorización de la función pública: selección de textos de Hugo Cormick*, de Beatriz de Anchorena y Gustavo Badía (2022).

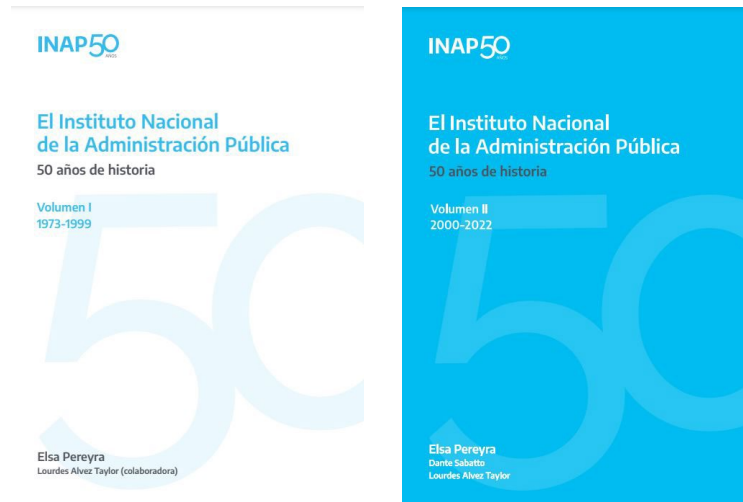


- *El Estado del mañana: prospectiva, capacitación y tecnologías emergentes*, de Mauro Solano, Julián Lopardo y Sebastián Novomisky (2022).
- *Materia Estado: el futuro del empleo público, las tecnologías digitales y las estructuras estatales*, de Gustavo Blutman y Horacio Cao (2023).



○ Colección INAP 50:

- *El Instituto Nacional de la Administración Pública. 50 años de historia. Volumen I (1973-1999)*, de Elsa Pereyra (2023).
- *El Instituto Nacional de la Administración Pública. 50 años de historia. Volumen II (2000-2022)*, de Elsa Pereyra, Lourdes Inés Alvez Taylor y Dante Sabatto (2023).



- Informe Trimestral de la Estructura del Estado Nacional (ITESEN). Este instrumento se creó para presentar información válida y confiable sobre la Administración Pública Nacional y sus organismos dependientes, mediante la presentación de datos cuantitativos referidos a las distintas categorías de unidades organizativas que conforman cada una de las jurisdicciones de dicha Administración.
- Informe Estadístico de Capacitación (IEC). Este informe fue creado para presentar información sistematizada sobre las actividades formativas del INAP y analizar las características de la capacitación pública.
- Revista Estado Abierto. Se relanzó e indexó la revista, publicación académica cuatrimestral de distribución gratuita y la única de estas características editada por un organismo de la APN.
- Archivo de Testimonios Orales del INAP. Se creó esta herramienta con el fin de reunir entrevistas de trabajadoras y trabajadores de las distintas etapas del INAP y registrar, preservar y dar a conocer las perspectivas sobre el Instituto brindadas por las personas que lo hicieron posible.

Investigaciones del INAP

- Programa de Estudios sobre Gestión del Conocimiento y Capacitación Pública (PEGCCP) con las siguientes líneas de investigación:
 - Capacitación en las administraciones públicas provinciales.
 - Gestión de documentos, acceso a la información y administración de archivos en la Administración Pública Nacional.
 - Gestión federal del empleo público.
 - Trabajo remoto.
 - Gramática de la buena dirección deseable en la Administración Pública Nacional.
 - Innovación y conocimiento en la Administración Pública.

La DIGECIP ha colaborado con dos proyectos a cargo de la DNPEC:

- El futuro de la Administración Pública en la Argentina. Escenarios al 2030-2050, de la Unidad de Prospectiva y Escenarios Futuros (UPEF). En este marco, se desarrollaron dos líneas de investigación:
 - Estructura del Estado.
 - Las TIC y la transformación de la oficina estatal. Procesos, burocracia y tecnologías administrativas.
- Actualización de la Propuesta Formativa 2022 del INAP, con la línea de investigación:
 - Herramientas digitales sustentadas en valores públicos para el Estado del Siglo XXI.
- Programa de Estudios sobre Administración, Estado y Desarrollo (PEAED). En el marco de este Programa, se desarrollaron proyectos de investigación relacionados con la estructura del sector público, el análisis de políticas públicas, el desarrollo y otros aspectos relevantes de la Administración Pública, con las siguientes líneas de investigación:
 - Empresas públicas y mixtas, tecnología y desarrollo.
 - Estado empresario, empresas públicas e intervención económica estatal (Argentina, 1930-2020).
 - La evolución de la Capacitación Pública. El caso del INAP.
 - La evolución del empleo público.
 - Planificación pública a gran escala y diálogo social institucionalizado.
 - La política migratoria de Argentina desde el retorno democrático.
 - Lenguaje claro.
- Notas Breves del INAP. Publicación destinada tanto a especialistas como a un público amplio de lectoras y lectores que tiende puentes entre los saberes producidos desde la DIGECIP y las problemáticas sociales, económicas y políticas relevantes de la Argentina actual.

Título	2020	2021	2022	2023	Total
Estado Abierto	2	2	6	1+ 1 previsto	11
CUINAP	50	30	29	20+ 11 previstos	129
IEC	0	2	3	2	7
IESEN	0	0	1	0 + 1 previsto	1
ITEP	5	4	3	4+ 2 previstos	16
ITSEN	3	1	0	0	4
Libros	1	1	2	4	8
Notas breves	0	0	3	7+1 prevista	10
Total	61	40	48	37	186

Gestión del conocimiento: centro de documentación e información

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

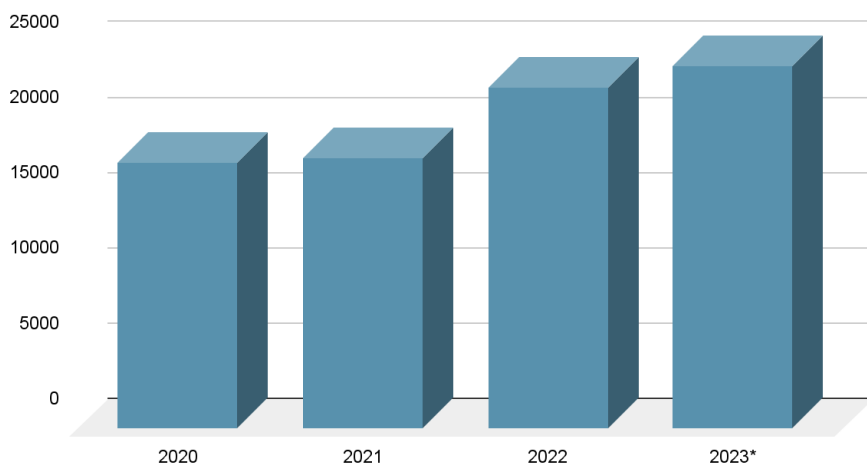
Durante el período 2020-2023 se llevaron adelante las siguientes actividades:

- Se desarrolló y se puso a disposición el Catálogo bibliográfico en línea.
- Se realizó el Censo Nacional de Bibliotecas Gubernamentales.
- Se recibió la donación de la colección Oscar Oszlak, que se incorporó al catálogo.
- Se realizaron asistencias técnicas a diversos organismos entre los que destacan:
 - Junta de Seguridad en el Transporte.
 - Ministerio de Seguridad.
 - Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) - Dirección General de Aduanas (DGA) - Dirección General Impositiva (DGI).
 - Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) Corrientes.
 - Red de Bibliotecas de las Fuerzas Armadas (REBIFA).
- INAP 50: soporte bibliográfico para la producción de material bibliográfico y Muestra bibliográfica El INAP a través de sus textos.
- Desarrollo del Trayecto Formativo para personal de Biblioteca y Centros de documentación. Formación específica que sirvió para acreditar horas de capacitación para el proceso de ascenso vertical, concursos, promoción de grados, carrera.
- El CEDIAP ha coordinado la RENDIAP y fortalecido la comunidad de práctica. A su vez, se mantuvo la participación del CEDIAP en la Red Latinoamericana de Documentación en Administración Pública, la Red de Bibliotecas de Derecho y Ciencias Jurídicas (JURIREDA), Reciaría (comunidad de redes de bibliotecas y sistemas de información de la Argentina) y la Red de Bibliotecas en Ciencias Sociales y Humanidades (UNIREDA) en las que se han intercambiado documentación y buenas prácticas.
- Implementación gradual de las publicaciones en Open Journal System (OJS) y capacitación para toda la Dirección y otras áreas de la APN.
- Atención al público. En Pandemia el servicio siguió operativo de manera 100% virtual.

Cantidad de consultas recibidas:

2020	17.625
2021	18.000
2022	22.662
2023*	24.072

Cantidad de consultas recibidas

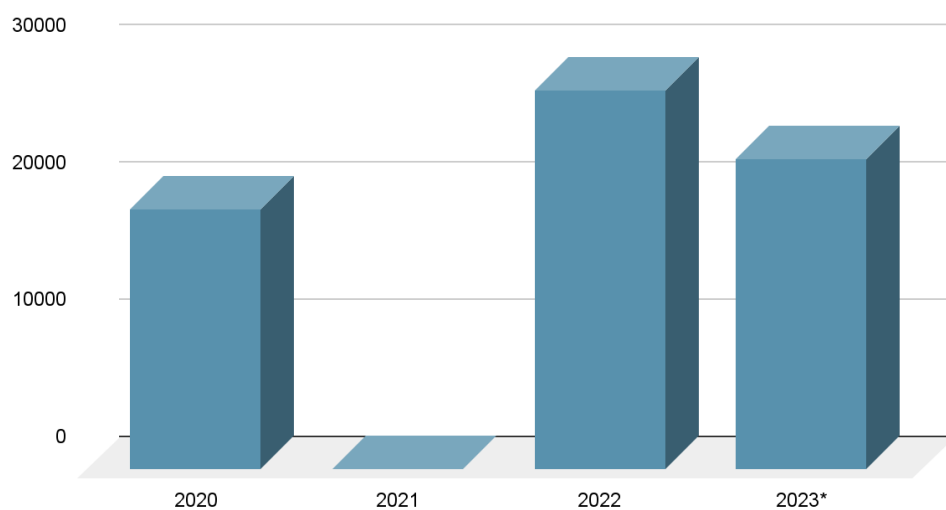


*Valores actualizados a octubre de 2023.

Cantidad de documentos consultados:

2020	18.942
2021	19.586
2022	27.653
2023*	22.636

Cantidad de documentos consultados

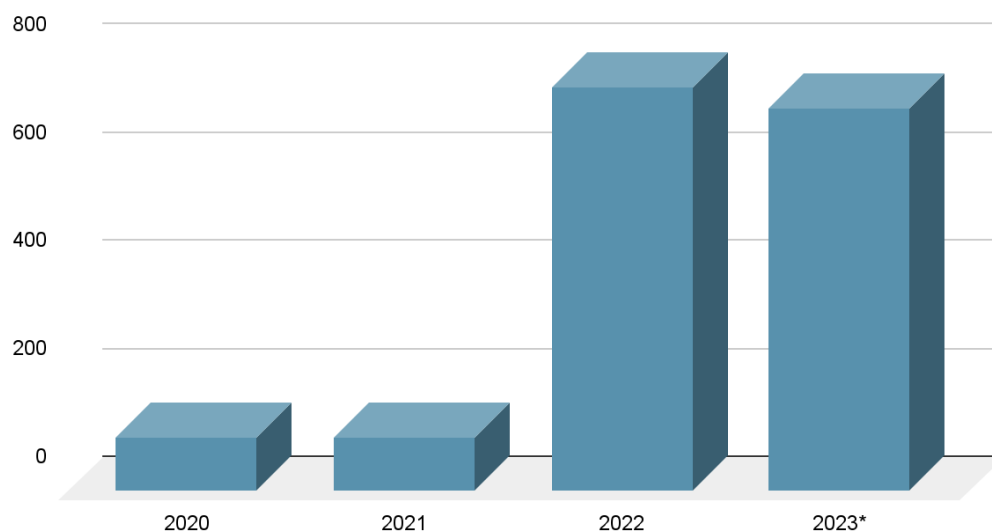


*Valores actualizados a octubre de 2023.

Cantidad de nuevos documentos ingresados a la biblioteca:

2020	98
2021	100
2022	747
2023*	710

Cantidad de nuevos documentos ingresados a la biblioteca



*Valores actualizados a octubre de 2023.

A continuación se informa sobre cuatro líneas de trabajo del INAP que se desarrollaron a partir del impulso institucional dado por la Secretaría de Gestión y Empleo Público enmarcada en distintas resoluciones: Plan Federal de Capacitación, Programa INAP futuro, Programa Estado Integrado.

Plan Federal de Formación y Capacitación en Gestión Pública

En 2020, la SGyEP, a través del INAP, formuló el Plan Federal de Capacitación con el objetivo general de ampliar y fortalecer las capacitaciones dirigidas a agentes de las administraciones públicas provinciales y municipales. Esta política es fruto de un trabajo mancomunado con el CoFeFuP y los institutos y áreas responsables de la capacitación para los empleados y las empleadas estatales de cada jurisdicción.

Como objetivos específicos del Plan Federal se plantearon los siguientes:

- Promover a nivel federal la formación continua de las y los trabajadores estatales, de acuerdo a las necesidades formativas de las jurisdicciones provinciales, municipales y de la CABA, en relación al diseño y la implementación de políticas públicas locales.
- Facilitar la coordinación inter e intraestatal en todos los niveles del Estado, a partir de las acciones formativas de los institutos provinciales de la Administración Pública y órganos equivalentes.
- Acompañar el desarrollo de programas y proyectos provinciales mediante la aplicación de capacitaciones específicas para equipos de trabajo del sector público.

A partir del año 2022, el Plan Federal de Formación y Capacitación en Gestión Pública fue aprobado por la Resolución 22/2021 de la SGyEP y la estrategia de capacitación se diseñó a partir de un doble criterio: seguir los lineamientos estratégicos de la gestión nacional, pero respetando y atendiendo las especificidades regionales y locales. El trabajo articulado con las jurisdicciones provinciales y la CABA se fue consolidando año a año, incorporando las necesidades de capacitación y desarrollando estrategias colaborativas de gestión. Las capacitaciones se realizaron a través de la articulación con la Comisión de Capacitación y Empleo del CoFeFuP que, mediante representación provincial, difundió las actividades entre las y los trabajadores públicos de las gestiones provinciales y municipales.

La modalidad de implementación necesita llevar adelante dos tipos de articulaciones: la primera, con universidades nacionales, mientras que la segunda debe darse con los gobiernos provinciales. En relación con la primera, para el desarrollo de los cursos de capacitación del Plan Federal se realizaron convenios de cooperación entre el Estado Nacional y universidades públicas nacionales de todo el territorio, ya que el aporte de las universidades a la acción estatal resulta crucial para garantizar una oferta formativa de calidad y con una mirada diversa y federal.

En la edición 2020 del Plan Federal la selección de universidades a conveniar se desarrolló a través de una convocatoria abierta mediante el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación, promoviendo una participación abierta y plural. Sobre esa base, se continuó trabajando durante 2021, 2022 y 2023, procurando ampliar la oferta de acuerdo con las necesidades detectadas y la presencia regional. Así, se pasó del trabajo con 10 universidades en 2020 a tener 20 convenios firmados para 2023.

Cantidad de universidades participantes del Plan Federal:

2020	10
2021	16
2022	19
2023	20

Esta ampliación de universidades se ha visto acompañada por un incremento de la oferta de actividades de formación en distintas modalidades.

Las universidades participantes en estos cuatro años fueron las siguientes:

- Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Sociales (UBA-FSOC).
- Universidad Nacional Arturo Jauretche (UNAJ).
- Universidad Nacional de Avellaneda (UNDAV).
- Universidad Nacional de Cuyo (UNCUYO).
- Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER).
- Universidad Nacional de La Matanza (UNLAM).
- Universidad Nacional de Lanús (UNLa).
- Universidad Nacional de Lomas de Zamora (UNLZ).
- Universidad Nacional de Misiones (UNAM).
- Universidad Nacional de Quilmes (UNQ).
- Universidad Nacional de Río Negro (UNRN).
- Universidad Nacional de Rosario (UNR).
- Universidad Nacional de San Martín (UNSAM).
- Universidad Nacional de Santiago del Estero (UNSE).
- Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF).
- Universidad Nacional de Tucumán (UNT).
- Universidad Nacional del Chaco Austral (UNCAUS).
- Universidad Nacional del Comahue (UNCo).
- Universidad Nacional del Litoral (UNL).
- Universidad Nacional del Nordeste (UNNE).
- Universidad Nacional del Sur (UNS).
- Universidad Nacional José C. Paz (UNPAZ).
- Universidad Nacional Raúl Scalabrini Ortiz (UNSO).

De forma complementaria, el Plan Federal ha articulado con otros organismos públicos nacionales para la provisión de actividades formativas complementarias (con diversas modalidades) por fuera de las que ofrecen las universidades nacionales, por ejemplo entre 2020 y 2023 lo hizo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), el Ministerio de Desarrollo Territorial y Hábitat, el Ministerio de Obras Públicas, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, el Archivo General de la Nación, la Agencia Nacional de Discapacidad (ANDIS) y la Dirección Nacional de Economía, Igualdad y Género del Ministerio de Economía, entre otros.

En cuanto a la articulación con los gobiernos provinciales, para el desarrollo del Plan, y en el marco de la Comisión de Capacitación y Empleo del CoFeFuP, cada jurisdicción provincial nombra un o una referente de capacitación. Esta persona impulsa todas las acciones operativas del Plan Federal, como procesos de detección de necesidades de formación, asignación de vacantes, difusión en reparticiones de la Administración Pública Provincial y municipios de la provincia, resolución de problemas operativos de las y los participantes, difusión de encuestas, asistencia técnica a las áreas de capacitación provinciales que la requieran, monitoreo y evaluación.

En lo relativo a los ejes o líneas de trabajo prioritarias, el diseño del Plan Federal se basó en la implementación de actividades de formación predominantemente virtuales con algunas actividades presenciales en territorio. Las actividades desarrolladas fueron las siguientes:

- Cursos virtuales tutorados en convenio con universidades.
- Cursos virtuales autogestionados en el campus INAP.
- Webinars y charlas magistrales en modalidad virtual.
- Actividades presenciales.
- Asistencias técnicas a programas o proyectos de las jurisdicciones.

Principales indicadores del Plan Federal 2020-2023:

- 65 convenios firmados con 24 universidades nacionales.
- 171.662 inscriptos/as a las actividades del Plan Federal.
- 680 actividades de capacitación realizadas.

Cantidad de inscriptos a las actividades del Plan Federal:

2020	32.041
2021	44.314
2022	52.581
2023*	42.726

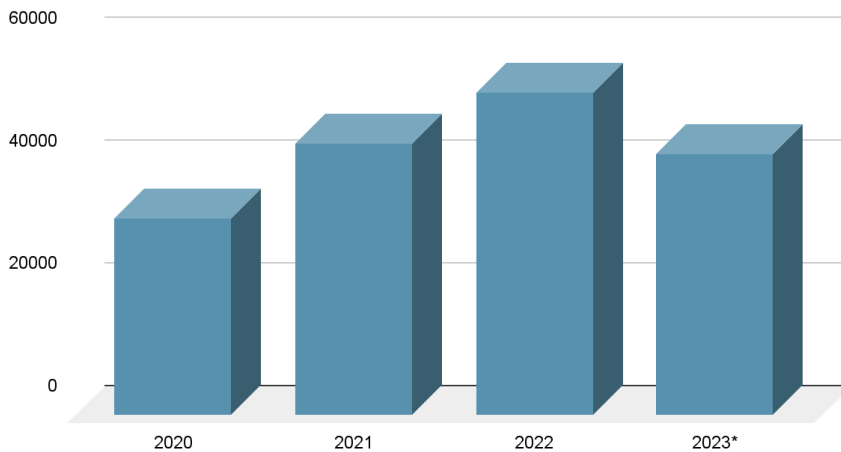
*Valores actualizados a octubre de 2023.

Cantidad de actividades del Plan Federal:

2020	83
2021	188
2022	211
2023*	198

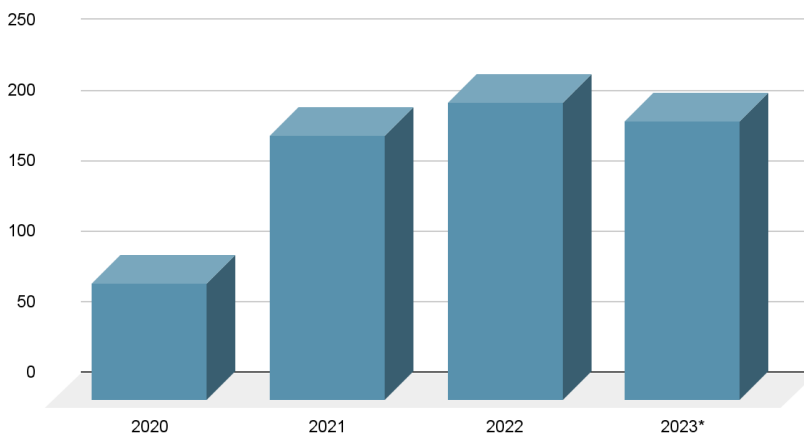
*Valores actualizados a octubre de 2023.

Cantidad de inscriptos del Plan Federal



*Valores actualizados a octubre de 2023.

Cantidad de actividades del Plan Federal



*Valores actualizados a octubre de 2023.

En términos cualitativos se destacan los siguientes logros a lo largo de los cuatro años de gestión:

- Se fortalecieron y mejoraron las relaciones y dinámicas de comunicación con las y los referentes provinciales y el CoFeFuP.
- Se profundizó la federalización de la oferta por la ampliación de la cantidad de universidades participantes con presencia regional diversa. Esto fue posible a partir de la mayor disponibilidad presupuestaria año a año.
- Se produjeron documentos de trabajo (guías, instructivos y modelos) para los referentes provinciales y las universidades, y se diseñaron e implementaron diversas herramientas de recolección de datos vinculadas a la obtención de más información para la evaluación de la gestión y la implementación de mejoras.

INAP Futuro

Con la migración a la modalidad virtual de capacitación, a raíz de la pandemia de COVID-19, en diciembre de 2021 se lanzó el Programa INAP Futuro, con el propósito de desarrollar las competencias requeridas por la Administración Pública en el siglo XXI. Creado a partir de la Resolución 172/2021 de la SGyEP, el Programa INAP Futuro se configuró como un espacio estratégico centrado en la exploración de escenarios y en el análisis de las transformaciones sociales y organizativas actuales.

Objetivos del Programa:

- Mejorar la organización y coordinación del SNC para lograr una ejecución más eficiente de las acciones formativas.
- Modernizar y ampliar el alcance de los programas del INAP mediante tecnologías innovadoras para facilitar una gestión más ágil y eficaz de los recursos.
- Fortalecer la planificación estratégica y la evaluación del SNC, centrándose en el análisis de datos para mejorar la toma de decisiones y asegurar la eficacia de los programas.

INAP Futuro implica la integración de un enfoque prospectivo con el diseño de nuevas metodologías de aprendizaje basadas en la inteligencia social, la experimentación con tecnologías emergentes en entornos controlados y su aplicación en los procesos y actividades de capacitación. Este programa se ha estructurado en tres componentes fundamentales: Unidad de Prospectiva y Escenarios Futuros (UPEF), Unidad de Reorientación Estratégica de la Capacitación (UREC) y Laboratorio 4.0.

La transformación digital va más allá de la mera adopción de nuevas tecnologías y es un proceso complejo que implica cambios tanto a nivel organizativo como, sobre todo, a nivel humano y cultural. Por ello, el Programa se ha enfocado en el desarrollo de las personas que forman parte del servicio civil, teniendo como uno de sus principales objetivos su jerarquización a través de capacitaciones pertinentes, actualizadas, accesibles y de calidad.

Unidad de Prospectiva y Escenarios Futuros (UPEF)

La prospectiva analiza diversas áreas y plantea escenarios futuros que ayudan a identificar cuáles son las mejores acciones que se pueden llevar adelante en cada caso concreto, buscando comprender cuáles son los desafíos que la digitalización plantea para la Administración Pública y cuáles son las respuestas que puede ofrecer para gestionar los posibles escenarios que se configuran.

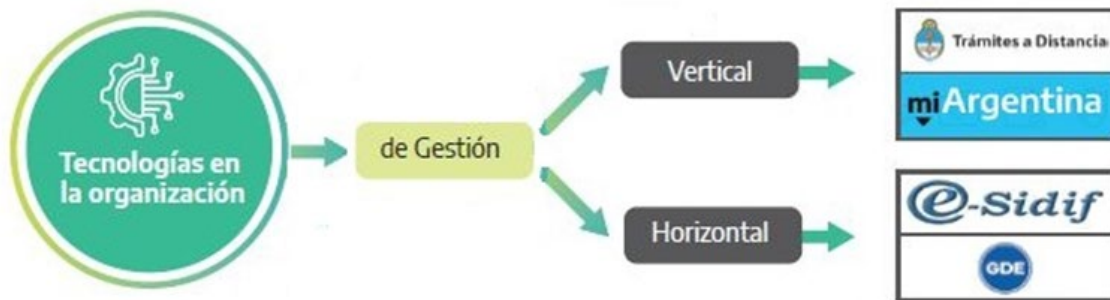
Objetivos de la UPEF:

- Desarrollar líneas de investigación sobre el futuro de la Administración y el Empleo Público.
- Diseñar y construir productos sobre prospectiva y escenarios futuros en áreas y temas de la Administración Pública.
- Articular con otras líneas de trabajo del INAP y de la SGyEP.

Principales resultados obtenidos:

Durante 2021 se elaboró una línea de base sobre el estado de situación del empleo público para desarrollar los estudios de futuro. A partir de esos datos, se produjeron tres documentos, uno por cada línea de acción:

- Línea de acción de empleo público: se identificaron las principales condiciones de trabajo del empleo público argentino en la actualidad y su prospectiva al 2030/2050. Se proporcionó información sobre su estado actual y composición, considerando los tres niveles de gobierno: nacional, provincial y municipal. Se determinó que el 80% del empleo público argentino pertenece al ámbito subnacional y aproximadamente el 60% se concentra en salud, educación y seguridad.
- Línea de acción de tecnología: se analizaron la introducción, el desarrollo y la apropiación de tecnologías, y se elaboraron dos documentos, uno relativo a la línea de base sobre estado de situación actual de sistemas tecnológicos y otro que contiene un informe de avance sobre el futuro de las tecnologías digitales en las administraciones públicas. Se relevaron los distintos sistemas que se utilizan actualmente en la Administración Pública y se detalló la situación de cuatro sistemas tecnológicos relevantes a nivel nacional:
 - Sistemas destinados a la gestión interna y burocrática (gestión horizontal):
 - Sistema Integrado de Información Financiera Internet (e-SIDIF).
 - Sistema de *Gestión Documental Electrónica* (GDE).
 - Sistemas de interacción con la ciudadanía (gestión vertical):
 - Sistema de Trámites A Distancia (TAD).
 - Perfil digital ciudadano para realizar trámites o solicitar turnos en Mi Argentina.



Fuente: libro "El Estado del mañana. Prospectiva, capacitación y tecnologías emergentes" pág. 41.

- Línea de acción sobre estructura estatal: se analizó desde el retorno de la democracia, en 1983, hasta el año 2020 y teniendo en cuenta diferentes tipos de estructuras, representadas en modelos más horizontales o verticalistas. A raíz de ello, se produjeron dos documentos. El primero es una línea de base sobre el estado de situación actual de estructuras estatales y el segundo, un informe de avance acerca del futuro de las estructuras estatales.

Se desarrolló la prospectiva del INAP en el marco de los 50 años de la institución, sumado al desarrollo de productos y documentos de distinto alcance sobre prospectiva y escenarios futuros sobre esta área de incumbencia.

Unidad de Reorientación Estratégica de la Capacitación (UREC)

Busca contribuir a la democratización y alcance transversal de las capacidades para la construcción de los perfiles de la Administración 4.0, desarrollando actividades formativas basadas en valores públicos que integren las tecnologías digitales en las organizaciones gubernamentales, acompañándolas con el fortalecimiento de las nuevas capacidades humanas a las que deben complementar. Temáticas como la robótica, la analítica de datos, la inteligencia artificial (IA), las tecnologías cognitivas, la nanotecnología, la internet de las cosas o la ciberseguridad, entre otras, ingresaron en las nuevas lógicas de gobierno. La articulación de

saberes -saber hacer, saber qué hacer, saber reflexionar y saber interactuar- ha permitido utilizar las herramientas digitales para un mayor bienestar social.

Objetivos de la UREC:

- Fortalecer las capacidades para el manejo de nuevas tecnologías, democratizar su acceso y colaborar en el diseño de un trayecto formativo para el empleo público 4.0.
- Promover la formación en modalidades y entornos flexibles.
- Desarrollar las capacidades humanas para el pensamiento creativo, la innovación y la vinculación colaborativa.

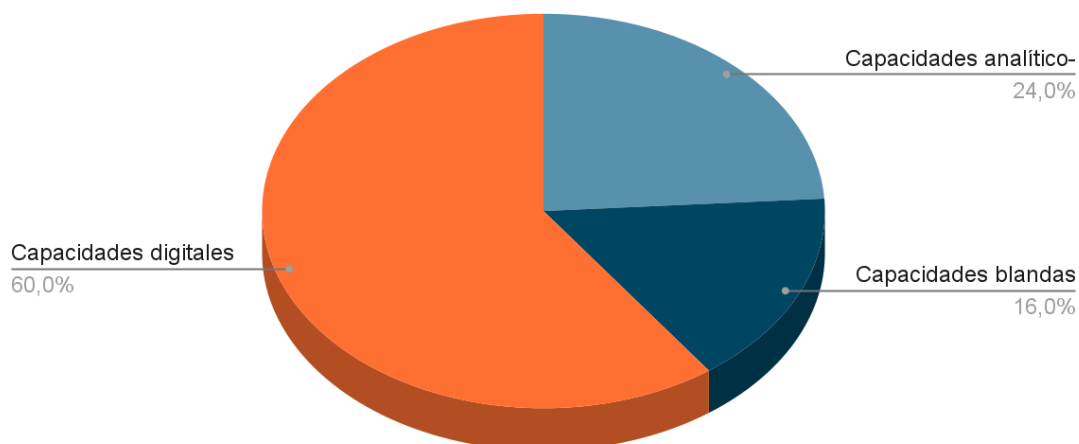
Se ha estructurado alrededor de dos líneas de acción:

- Desarrollo de los perfiles públicos para el futuro: definir los nuevos roles para las y los agentes públicos, capaces de interactuar con las tecnologías emergentes, basados en valores públicos como la igualdad, la tolerancia, el fortalecimiento de la democracia, el respeto por los derechos humanos y la dignidad laboral.
- Investigación y diseño de nuevas metodologías y entornos de capacitación: con el objetivo de democratizar y ampliar el acceso a una capacitación de calidad, y promover metodologías de aprendizaje vinculadas a la inteligencia social y la formación flexible.

Principales resultados obtenidos:

- Se elaboraron los siguientes documentos:
 - “Herramientas para el Estado del Siglo XXI” con tres áreas internas:
 - Identificación y difusión de experiencias de innovación tecnológica en el Sector Público.
 - Capacitación en capacidades blandas y analítico-estratégicas.
 - Renovación e innovación en metodologías y formatos de capacitación.
 - “Matriz de actividades clasificadas por capacidades, saberes y propósito”.
 - “Guía para la elaboración de diseños de actividades de capacitación con enfoque de futuro”.
 - “Instrumento Diseño de conferencias INAP Futuro”.
 - “Instrumento Diseño de Webichat”.
- Se diseñaron 6 nuevas actividades de capacitación en modalidad Webichat para fortalecer las capacidades digitales de los equipos docentes y tutores:
 - Estrategias para la tutoría en entornos virtuales.
 - Herramientas para diseñar actividades de aprendizaje significativas.
 - Desmutear el aula virtual.
 - Las tecnologías digitales en la formación de personas adultas trabajadoras.
 - Herramientas didácticas para dinamizar los encuentros en línea.
 - Replanteos y desafíos educativos ante la inteligencia artificial generativa.
- Se adecuó la Propuesta Formativa con actividades según propósitos y capacidades a fortalecer
 - digitales, analítico-estratégicas y blandas-:
 - 115.064 personas inscriptas.
 - 24% capacidades analítico-estratégicas.
 - 16% capacidades blandas.
 - 60% capacidades digitales.

Propuesta Formativa del Programa INAP Futuro



Laboratorio INAP 4.0

Pensado como un área de trabajo multidisciplinario para la evaluación e incorporación de nuevas tecnologías orientadas a mejorar la gestión de la capacitación. Ha buscado constituirse como una referencia clave en el testeo de TIC en ambientes controlados y que sus conclusiones sirvan para la optimización de la información y accesibilidad de la oferta de capacitación, la toma de decisiones estratégicas en el marco del SNC y la mejora de sus procesos de gestión.

Objetivos del Laboratorio 4.0:

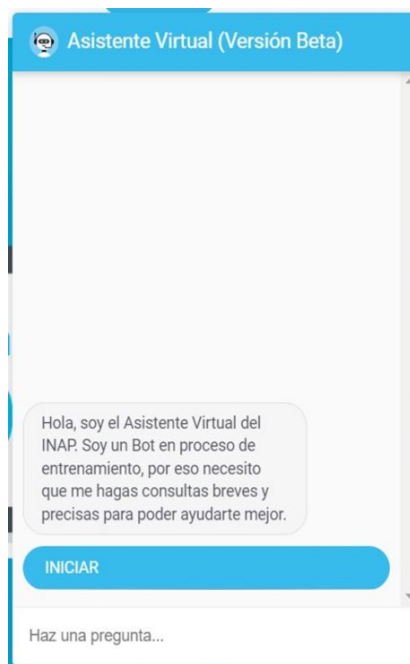
- Analizar el estado del arte en el desarrollo de tecnologías aplicadas a la educación, la formación y la capacitación, y relevar la penetración de la IA aplicada en ese ámbito.
- Fijar la infraestructura y el equipamiento digital para la constitución del laboratorio y constituir un espacio seguro para el desarrollo, testeo de prototipos y la realización de pruebas de concepto en ambientes controlados.
- Fortalecer los equipos orientados a la evaluación y la formulación de recomendaciones sobre el uso de tecnologías.

Se ha organizado en dos líneas de acción:

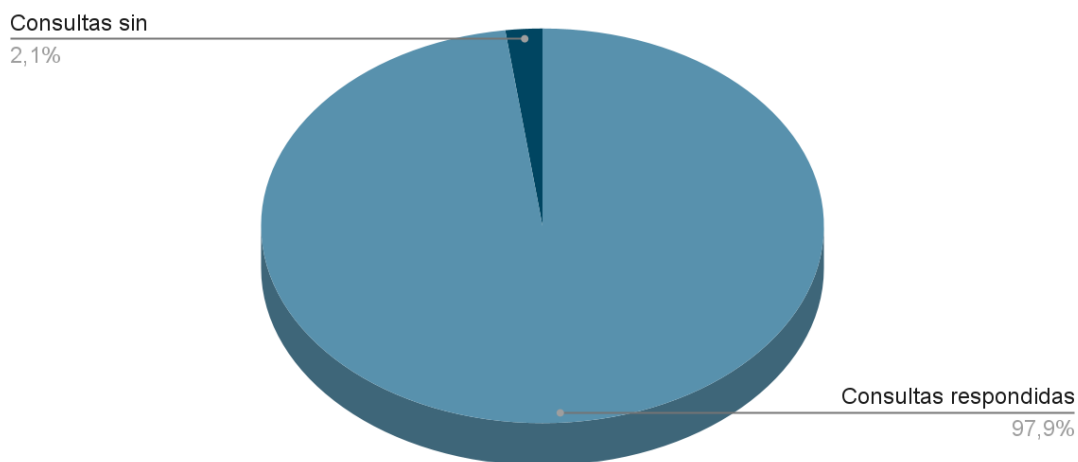
- Infraestructura física y tecnológica: establecer y operar un centro que reúna actividades de investigación y desarrollo (I+D) para la adopción y uso responsable de la IA y las nuevas tecnologías. Pruebas de concepto (PoC) y evaluación de los resultados e impactos potenciales de la aplicación de nuevas tecnologías a los procesos de capacitación.
- IA aplicada a la capacitación y sus implicancias: crear entornos controlados para la experimentación, que brinden la oportunidad de identificar y analizar los desafíos presentes en la gestión pública.

Productos elaborados:

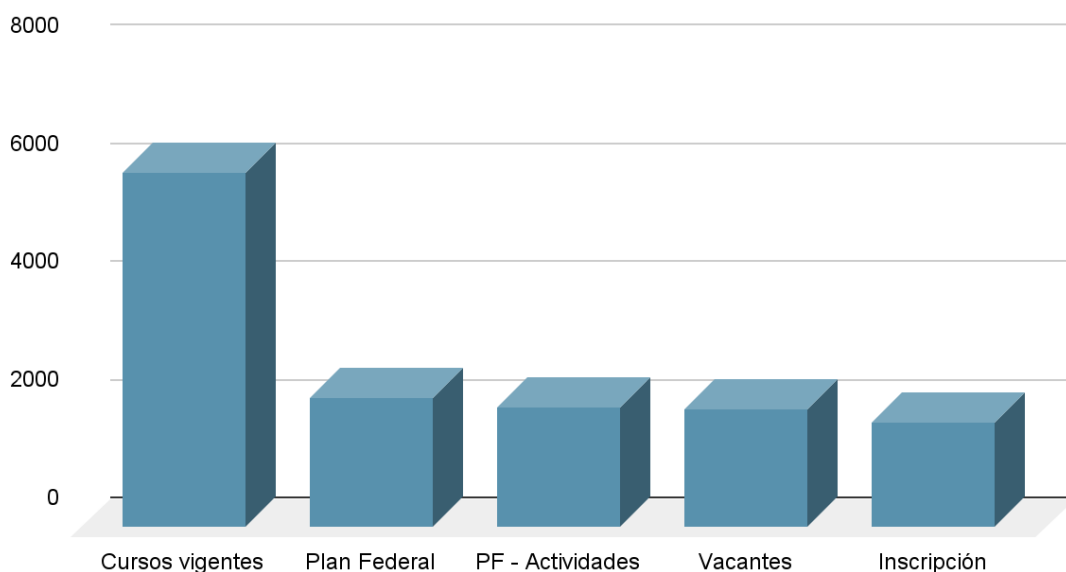
- **Chatbot** Asistente conversacional. Implicó la configuración, implementación, entrenamiento y diseño gráfico de la herramienta:
 - 84.191 consultas totales.
 - 82.409 respuestas totales.
 - 1.782 consultas sin respuesta.
 - 5 temas específicos más consultados:
 - Cursos vigentes (6003).
 - Plan Federal (2198).
 - PF - Actividades (2022).
 - Vacantes (2017).
 - Inscripción (1763).



Respuestas a las 84.191 consultas totales



Temas más consultados



- **Certificados analíticos:** generación de certificados analíticos respaldados por la tecnología *blockchain*, asegurando su integridad e inalterabilidad a lo largo del tiempo:
 - 328 certificados emitidos.
- **Recomendador de cursos:** utilización de IA para la recomendación de cursos, elaborado en colaboración con el CONICET-ISISTAN, orientado a la construcción un sistema de recomendación que pueda hacer sugerencias de capacitaciones a tomar por las y los agentes que se desempeñan en la Administración Pública a partir de la recolección y el análisis de datos de capacitaciones regularmente ofrecidas por el INAP.

Estado Integrado

El Programa Estado Integrado es una propuesta formativa de la SGyEP e implementada a través del INAP, elaborada para capacitar agentes públicos más allá de la APN central, es decir, orientada al personal de los organismos públicos y empresas con participación estatal.

Se articula en 3 ejes formativos:

- Temas transversales de interés estratégico para la gestión.
- Temas, problemáticas y herramientas transversales de interés para la realización de diferentes actividades y prácticas laborales.
- Temas y problemáticas relacionadas con las capacidades específicas para la gestión pública.

El Programa construyó una oferta de cursos específicos con un núcleo común que engloba la formación general e incluye actividades diseñadas para cultivar habilidades específicas, cuidadosamente seleccionadas según los requisitos de los organismos y empresas que se suman.

Este enfoque de capacitación prioriza un recorrido integral para las y los agentes involucrados, reconociendo la posición estratégica que ocupan sus organizaciones en el ámbito estatal. Es la primera vez que se construye una oferta destinada a las y los integrantes de organismos descentralizados con participación estatal, a través de cursos y conferencias estratégicas diseñadas específicamente para estas empresas y organismos. Su propósito es reinterpretar el papel del Estado desde una perspectiva amplia y con un abordaje completo y transversal de los desafíos y demandas que el Sector Público enfrenta.

De esta forma, enfatiza un enfoque holístico para las y los participantes, reconociendo la importancia estratégica de sus organizaciones en el funcionamiento del Estado y buscando revalorizar su potencial.

Se ofrecieron vacantes en el marco de este programa a las siguientes organizaciones del sector público:

- Aerolíneas Argentinas S.A.
- Empresa Argentina de Soluciones Satelitales S.A. (AR-SAT).
- Banco De Inversión Y Comercio Exterior S.A. (BICE).
- BICE Fideicomisos.
- Banco Nación.
- Contenidos Públicos S.E.
- Corporación Mercado Central De Buenos Aires.
- Corredores viales S.A.
- Correo Argentino S.A.
- Desarrollo de capital ferroviario (trenes argentinos).
- Dioxitek.
- Empresa Argentina de Navegación Aérea (EANA).
- Espacio Memoria y Derechos Humanos.
- Fábrica Argentina De Aviones "Brig. San Martín" S. A.
- Grupo Provincia.
- Integración Energética Argentina Sociedad Anónima (IEASA).

- Instituto Nacional de la Yerba Mate.
- Intercargo S.A.
- Nación Seguros.
- Nación Servicios S.A.
- Provincia Microcréditos.
- RTA - Radio y Televisión Argentina.
- Tandanor.
- Télam S.E. Agencia Nacional de Noticias.
- Termoeléctrica Manuel Belgrano.
- Yacimientos Carboníferos Río Turbio.
- Yacyretá

Se alcanzó un total de 46.362 personas inscriptas en el período 2020-2023.

Cooperación internacional

A lo largo de su historia, el INAP desplegó una intensa y variada actividad de cooperación internacional mediante la participación en proyectos de capacitación, formación, investigación y asistencia técnica a partir del trabajo conjunto con organismos multilaterales y con instituciones públicas y académicas de otros países. Asimismo, el INAP asumió la representación argentina en las redes de intercambio de saber especializado e innovación sobre el Estado, la administración y las políticas públicas de escala internacional. Estas propician la institucionalización de acuerdos y cartas compromiso, así como también la consolidación de repositorios estadísticos, metodológicos y archivísticos con base en las contribuciones de los países, constituyéndose en insumos clave para la actividad estatal.

Las capacitaciones programadas por el INAP se vieron afectadas por la pandemia de COVID-19, la cual impuso un paréntesis inesperado en la agenda internacional. Durante dos años, eventos y actividades se vieron interrumpidos y, en muchos casos, cancelados. Esta situación condujo a reenfocar los esfuerzos y recursos hacia iniciativas internas, fortaleciendo las capacidades y conocimientos puertas adentro, abriendo la oportunidad de reflexionar y reestructurar las estrategias de formación. Así, se adaptaron las metodologías y recursos para seguir ofreciendo capacitaciones de calidad, etapa que permitió reorganizar las propuestas formativas, incorporando enfoques innovadores y herramientas tecnológicas para maximizar el impacto de las capacitaciones.

Con la progresiva salida de la pandemia, se retomó el impulso hacia la escena global con la realización de eventos presenciales y la asistencia del Instituto y su personal en plataformas virtuales. La vuelta a la presencialidad desafió al INAP a innovar, integrando modalidades híbridas que combinan lo presencial con lo virtual para ofrecer experiencias más dinámicas e inclusivas. Ello permitió al organismo reintegrarse a la escena internacional y expandir las colaboraciones y alianzas, llevando las capacitaciones a audiencias globales y posicionándolo como un referente en la materia.

Los proyectos y actividades incidieron positivamente en el desarrollo institucional del INAP favoreciendo el intercambio de herramientas conceptuales, metodológicas y organizacionales

que enriquecen sus actividades y productos, así como también, propiciaron la identificación y análisis de experiencias innovadoras en la mejora de las capacidades estatales. De manera complementaria, este despliegue contribuyó al reconocimiento de las capacidades técnico profesionales del INAP en las redes internacionales y regionales sobre Administración Pública, a partir de lo cual ha sido convocado para brindar capacitación y asistencia técnica a otros países en el marco de iniciativas de cooperación horizontal.

En lo que refiere a la cooperación con organismos multilaterales, los vínculos con el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) ocuparon un lugar protagónico en la agenda internacional del INAP. El CLAD es una organización intergubernamental regional creada en 1972, cuya misión es promover el análisis y el intercambio de experiencias y conocimientos en torno a la reforma del Estado y la modernización de la Administración Pública, mediante la organización de reuniones internacionales especializadas, la publicación de obras, la prestación de servicios de documentación e información, la realización de estudios e investigaciones y la ejecución de actividades de cooperación técnica entre sus países miembros y proveniente de otras regiones.

Argentina integra el CLAD desde sus primeros años, siendo el INAP el organismo responsable de la representación nacional. A partir de ello, la SGyEP, en su rol de representante alterna, participó de las reuniones anuales del Consejo Directivo, en los Congresos Internacionales sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, en los cuales el INAP participó en paneles y en la presentación de ponencias, en las diversas Cartas Iberoamericanas elaboradas por el organismo y en los diversos simposios, foros, conferencias y sesiones, como la “Presentación Buenas prácticas 2023”. A su vez, en septiembre de 2022 Buenos Aires fue sede del VIII Encuentro de Escuelas e Institutos de Administración Pública de Iberoamérica, cuyo tópico convocante fue “Metodologías de aprendizaje basadas en el trabajo en equipo y la solución de problema”. Este evento contó con la participación de los representantes de los países miembros del CLAD, quienes discutieron sobre las mejoras en las que deben avanzar los organismos encargados de la capacitación y formación del servicio civil de los países miembros. El cierre del encuentro se realizó con la firma de la “Declaración de Buenos Aires” con las conclusiones y recomendaciones consensuadas.

En este marco, considerando que los cambios en el mundo contemporáneo exigen la enseñanza de nuevas técnicas, competencias y comportamientos organizacionales y con el fin de fortalecer no solo las capacidades de las personas sino también su relación con el trabajo, se compartieron actividades y equipos docentes de alto nivel y prestigio académico:

- Durante el año 2020 y 2021 se ofrecieron las siguientes actividades:
 - El servidor público como formador. Módulo: Nuevos escenarios de aprendizaje en las organizaciones públicas.
 - El servidor público como formador. Módulo: El formador en la organización pública.
 - El servidor público como formador. Módulo: El sujeto de la formación y la construcción de capacidades en las personas y en la organización.
 - Gestión de la participación ciudadana en políticas públicas.
- Durante los años 2022 y 2023 se ofrecieron las siguientes actividades:
 - Gestión de la participación ciudadana en políticas públicas.
 - Los aprendientes en las organizaciones públicas.
 - Ecologías del aprendizaje en las organizaciones públicas.

- ¿Transferir o usar saberes? posibilidades y articulaciones entre diferentes escenarios formativos.
- Total inscriptos 2020-2023: 653.

Por último, el Centro de Documentación e Información sobre Administración Pública del INAP (CEDIAP) continuó prestando servicios en el marco de la Red Latinoamericana de Documentación e Información sobre Administración Pública, coordinada por el CLAD desde 1986. Ello favorece el acceso a referencias bibliográficas latinoamericanas y la difusión de la producción intelectual argentina en catálogos internacionales.

Por su parte, la cooperación bilateral entre el INAP y los institutos y escuelas de Administración Pública de distintos países y su formalización en convenios de cooperación, forma parte de su labor institucional tradicional. Durante este período, se intensificó el vínculo con diversos organismos rectores de capacitación, entre los que se destacan:

- **Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) de Brasil.** Se firmó el Memorándum de Entendimiento entre el ENAP y la SGyEP con el propósito de continuar y expandir la colaboración en actividades de formación, investigación y desarrollo. En el instrumento se acordaron desarrollar las siguientes acciones:
 - Mejorar la formación profesional mediante una propuesta integral que abarque habilidades profesionales, técnicas, sociales y comunicacionales en el marco de la cooperación científica entre ambos países.
 - Intercambiar conocimiento en materia de diversidad e inclusión en el empleo público para fortalecer la gestión pública.
 - Intercambiar experiencias exitosas y asesorías por parte de los equipos técnicos en materia de fortalecimiento de las capacidades institucionales y del Estado.
 - Desarrollar actividades y proyectos conjuntos para promover la implementación de acciones vinculadas al fortalecimiento institucional y capacitación de funcionarias, funcionarios y agentes.
 - Participar en actividades de intercambio, formación y capacitación.
 - Seleccionar cursos virtuales autogestionados de INAP para ofrecer a agentes públicos de otros países.

- **Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de Guinea Ecuatorial.** A partir del intercambio de ambas instituciones en el marco del CLAD, y a pedido del INAP de Guinea Ecuatorial, el INAP de Argentina llevó a cabo el “Seminario internacional de investigación e intercambio sobre capacidades de la Administración Pública”. Este curso fue desarrollado en dos jornadas y tuvo como objetivo fundamental dar asistencia técnica para la mejora y el fortalecimiento de las capacidades de la Administración Pública de ese país. En el primer encuentro se presentaron las principales líneas de investigación y capacitación del INAP argentino, así como una sistematización de las enseñanzas más salientes de casi medio siglo de existencia de la institución. El segundo encuentro estuvo destinado a “Pensar el Estado desde el Estado. Producción y gestión del conocimiento en el marco del Instituto Nacional de la Administración Pública”. En el marco del INAP, la DIGECIP tiene entre sus objetivos desarrollar, promover y difundir investigaciones sobre la Administración Pública y Estado, para lo cual las investigaciones desarrolladas se articulan en dos líneas estratégicas:
 - Líneas estratégicas de la SGyEP, en términos de promover la accesibilidad de

servicios, la innovación en la calidad y la gestión, las mejoras en las políticas de empleo, la transparencia y ética pública, y una participación activa y federal.

- Líneas de trabajo del INAP, en función de promover la transformación en la gestión pública, atender a los desafíos para las trabajadoras y los trabajadores y a los de innovación en organismos, y promover el diálogo interjurisdiccional.

Con el propósito de generar sinergias entre los equipos que potencien la investigación, a partir de abril de 2021 se conformaron dos programas de estudios organizados en torno a ejes temáticos y teórico-conceptuales. Estos son el “Programa de Estudios sobre Gestión del Conocimiento y Capacitación Pública” y el “Programa de Estudios en Estado, Administración y Desarrollo”.

- **Instituto de Administración de Shanghái (SAI) de China.** En el marco de un sostenido intercambio institucional entre las instituciones de ambos países, el INAP invitó a una delegación del SAI para realizar una reunión institucional y académica. El objetivo principal del encuentro fue propiciar el intercambio sobre temas inherentes a las tareas que desempeñan ambas agencias y su rol como organismo capacitador de la Administración Pública. El encuentro se realizó en dos jornadas y los principales temas de intercambio fueron por parte de Argentina:

- La capacitación de las y los trabajadores públicos en el Estado argentino. La rectoría del Instituto Nacional de Administración Pública. Lineamientos y articulaciones interinstitucionales. La Capacitación a nivel federal y articulación interjurisdiccional entre el Estado Nacional y las jurisdicciones provinciales y municipales.
- Lineamientos estratégicos en gestión y empleo público en el Estado argentino a cargo de Ana Castellani, Secretaria de Gestión y Empleo Público, Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación.

Por su parte, la delegación de Shanghái expuso sobre:

- Seminario web “Gobernanza digital, Internet y servicios gubernamentales, Sistemas e intercambio de datos”. A cargo de la Delegación del SAI.
- Gestión pública. La transformación de las funciones del gobierno, la reforma de la delegación de poderes (o devolución de competencias), el ejercicio de una gestión moderada y la prestación de más servicios y la reforma de las instituciones gubernamentales.

Para dar marco institucional y propiciar el intercambio futuro, se firmó un Memorándum de Cooperación entre el SAI y la SGyEP, a través del INAP, en el que se sentaron las bases para la promoción del intercambio académico y de capacitación entre ambos organismos. El Memorándum prevé intercambios de enseñanzas, capacitación conjunta de funcionarios y funcionarias, participación en conferencias académicas y seminarios, intercambio de publicaciones y materiales académicos.

- **Escuela de Administración Pública (ENAP) de Colombia.** Con el objetivo de afianzar y profundizar el intercambio entre ambas instituciones iniciadas en el marco del CLAD, el INAP recibió una delegación de estudiantes colombianas y colombianos seleccionados, a quienes se les impartió el “Curso internacional sobre Administración Pública Argentina. Organización estatal y empleo público: saberes, capacidades y perspectivas” en la sede del Instituto. El curso se desarrolló a lo largo de 5 jornadas de 8 horas cada una y se orientó a generar un espacio de reflexión e intercambio académico sobre la formación, el desarrollo institucional y los horizontes a futuro del Estado y la Administración Pública

en la Argentina y en la región, con el fin de contribuir al abordaje de los desafíos actuales y futuros de la gestión pública en estos países. Para dar un marco institucional y propiciar el intercambio futuro, se firmó un Memorándum de entendimiento entre ambas instituciones.

Transversalización de la perspectiva de género

A fines de 2022 se realizó el diagnóstico de la situación del INAP con relación a la política de transversalización de la perspectiva de género. Se identificaron algunos aspectos para abordar en una primera etapa en 2023 vinculados al equipo de trabajo y a procesos institucionales y pedagógicos de los cursos que dicta el organismo.

La estrategia de transversalización del INAP apuntó no solo a modificar aspectos institucionales y culturales, sino también a integrar la perspectiva de género en el núcleo específico de las actividades del INAP: la capacitación y la gestión de conocimiento. Para ello, se trabajó en guías para diseño y dictado de cursos de capacitación con sensibilidad al género, un instrumento que permite orientar el trabajo de docentes y equipos pedagógicos del organismo para potenciar la perspectiva de género en los cursos.

Se capacitó a quienes diseñan y dictan cursos de capacitación (docentes del INAP y las Jurisdicciones de la APN) en enfoque sensible al género, para seleccionar contenidos, diseñar actividades o de producir textos y materiales de estudio. En la producción y difusión de investigaciones, se hizo hincapié en incluir una mirada del empleo público que sea sensible a las desigualdades de género, buscando alternativas para superar las limitaciones ocasionadas por el registro del género en algunos sistemas de información del empleo estatal.

Durante el primer semestre de 2023 se trabajó en el diseño de acciones de transversalización de la perspectiva de género con el asesoramiento del Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad, que comenzaron a implementarse en el segundo semestre. Las acciones son las siguientes:

- Relevamiento del personal en clave de género: se implementó un relevamiento de todo el equipo de trabajo del INAP destinado a reconocer la identidad de género de sus integrantes. Esta información permitió dar visibilidad a la temática y mejorar los procedimientos y protocolos en la materia.
- Relevamiento del cumplimiento de la Ley Micaela: para identificar el alcance o cobertura de esta capacitación obligatoria, se realizó un análisis de la información de todo el equipo y los datos recabados fueron analizados en una reunión de conducción del INAP.
- Incorporación del campo "género" en los procesos de inscripción a capacitaciones: con el asesoramiento del MMGyD, se reemplazó el campo "sexo" (binario) por el campo "género" con diez categorías, en el SAI que registra digitalmente toda la información de actividades de capacitación realizadas y de agentes que se capacitan.
- Sensibilización y capacitación en la temática para todos los equipos institucionales. Se trabajó con distintos equipos: de trabajo; de conducción del INAP; docentes del INAP; y Coordinadores Técnicos de Capacitación (CTC, referentes de capacitación en todos los organismos de la APN).

- Campaña de comunicación interna: se realizó una campaña de comunicación interna en el organismo con diversas actividades, tales como la producción de diversas piezas gráficas (folletos, *flyers* y afiches) destinadas a comunicar y sensibilizar sobre la temática y la difusión de la piezas hacia todo el equipo a través de redes, correos y carteleras.

Fondo Permanente de Capacitación y Recalificación Laboral (FoPeCaP)

El INAP, en su calidad de órgano rector en materia de capacitación profesional y ente encargado de la implementación de políticas públicas, trabaja en coordinación con el FoPeCaP, creado por la Ley Marco de Empleo Público N° 25.164 y reglado por el Decreto 1421/02. El Fondo ha sido diseñado para la financiación de actividades de formación profesional y estudios sobre el sector público, enmarcados en el Convenio Colectivo de Trabajo General para la APN.

El INAP es uno de los representantes del Estado empleador en los órganos de apoyo de la Comisión de Administración (Secretaría de Asuntos Técnicos y Secretaría de Seguimiento de Gestión) y en la Comisión misma para contribuir en el cumplimiento de cada una de sus misiones y funciones. Se trata de un trabajo colectivo de arbitrio, análisis y evaluación de propuestas formativas y de investigación, desarrollo y diseño de actividades financiadas que incluye la identificación de las necesidades formativas demandadas por el personal de la APN, sus órganos y reparticiones.

En este espacio se evalúan y proponen -junto a los representantes gremiales y el apoyo institucional de distintas universidades y casas de estudios- capacitaciones vinculadas al fortalecimiento de las capacidades laborales y profesionales para una administración de calidad y para facilitar la movilidad funcional de las y los agentes y su correspondiente profesionalización.

El INAP acompaña en su labor a las y los Coordinadores Técnicos de Capacitación (CTC) y a los organismos con figuras afines o equivalentes en materia de recursos humanos para atender las demandas de formación de las reparticiones y a sus agentes en la planificación de sus carreras (profesionales y administrativas).

A través de la financiación de becas que realiza el FoPeCaP y de la articulación de beneficios arancelarios del INAP, la implementación del Programa Formación INAP-FoPeCaP ha demostrado ser una herramienta valiosa para motivar y facilitar accesos y para abordar las necesidades de capacitación transversales a todos los organismos y personas pertenecientes a la APN.

Mediante propuestas impulsadas por los gremios con mayor representatividad y las distintas reparticiones estatales nacionales, se han desarrollado espacios de diálogo y coordinación para el acceso a formación de excelencia vinculada a las funciones que cada agente desempeña.

Financiamiento del FoPeCap en el período 2020-2023:

- Más de 470 proyectos
- Más de 76.600 vacantes disponibles

Programa de Formación INAP-FoPeCaP:

- Más de 280 actividades.
- Más de 22.500 vacantes.
- Se establecieron vínculos con instituciones y universidades del sector público y privado y se aprobaron carreras de grado, especializaciones, diplomaturas y cursos de contenido transversal a toda la APN.

Se firmaron Convenios Marco de Colaboración entre el FoPeCaP y las siguientes universidades:

- Universidad de Buenos Aires (UBA).
- Universidad Metropolitana.
- Universidad Nacional de Avellaneda (UNDAV).
- Universidad Nacional de Córdoba (UNC).
- Universidad Nacional de Cuyo (UNCUYO).
- Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER).
- Universidad Nacional de Gral. Sarmiento (UNGS).
- Universidad Nacional de La Matanza (UNLAM).
- Universidad Nacional de La Plata (UNLP).
- Universidad Nacional de Lanús (UNLa).
- Universidad Nacional de Lomas de Zamora (UNLZ).
- Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMdP).
- Universidad Nacional de Rosario (UNR).
- Universidad Nacional de San Martín (UNSAM).
- Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF).
- Universidad Nacional de Tucumán (UNT).
- Universidad Nacional de Villa María (UNVM).
- Universidad Nacional del Comahue (UNCo).
- Universidad Nacional del Litoral (UNL).
- Universidad Nacional Guillermo Brown (UNaB).
- Universidad Tecnológica Nacional (UTN).
- Sociedad Científica de Medicina, Salud y Seguridad en el Trabajo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Asimismo, se han ejecutado proyectos de carreras de grado, posgrado y ciclos complementarios curriculares, entre los que se destacan:

- Tecnicatura en Gestión de Políticas Públicas.
- Tecnicaturas en Seguridad Informática.
- Tecnicatura en Seguridad e Higiene en el Trabajo (con tres ediciones anuales entre 2021 a 2023 y más de 2 cohortes cada una).
- Licenciatura en Administración Pública.

Las propuestas incluyeron también maestrías y especializaciones:

- Maestría en Administración Pública, que lleva siete cohortes.
- Especialización en Gestión Pública por Resultados.
- Especialización en Administración Financiera del Sector Público, con cinco cohortes.

Complementariamente, el Programa de Formación INAP-FoPeCaP participó en el diseño de actividades que complementan el programa INAP FUTURO, con cursos y diplomaturas, entre los que se destacan:

- Diplomado en Transformación Pública Digital (con ediciones anuales).
- Programa de Capacitación en Gestión Estratégica de las Tecnologías de la Información.
- Curso Universitario en Tecnologías Informáticas Colaborativas.
- Curso de Actualización en Herramientas Digitales y Nuevas Tecnologías (en sus tres ediciones).
- Diplomatura en Sociedad digital: Políticas Públicas y Transformaciones de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.
- Diplomatura en Gestión, Tecnología y Habilidades Técnicas en Instituciones Culturales, con cuatro ediciones.
- Diplomatura en Gestión de RRHH en la Administración Pública Nacional, con cuatro ediciones de hasta tres cohortes anuales cada una.

Es importante destacar, a su vez, la financiación de actividades para el abordaje de cuestiones de género:

- Diplomatura en Promoción de Políticas de Géneros y Abordaje de las Violencias.
- Diplomatura en Violencias por Razones de Género.

Aniversario de los 50 años del INAP

En el año 2023, el INAP alcanzó un hito significativo en su trayectoria al celebrar su 50° aniversario. El organismo, creado a través de la Ley N° 20.173 de 1973 y concebido como el órgano rector de la capacitación en la APN, dedicado a la formación y capacitación de las y los servidores públicos, ha sido un pilar fundamental en el fortalecimiento de la Administración Pública a lo largo de cinco décadas.

Desde su creación, el INAP ha desempeñado un papel crucial en el desarrollo y profesionalización de los recursos humanos en el ámbito público y a través de estos 50 años, se aprecia su evolución en respuesta a los desafíos cambiantes del entorno socioeconómico y tecnológico, adaptando sus programas de formación para abordar las necesidades emergentes de la Administración Pública. Este avance se plasma en la actualización continua, la innovación y la adopción de nuevas herramientas y metodologías para impulsar la eficiencia y la eficacia en la gestión gubernamental.

Por ello, su 50° aniversario presentó la oportunidad de reflexionar sobre los logros alcanzados y los desafíos futuros, para lo que se llevaron adelante diversas actividades:

- **Archivo de Testimonios Orales.** Creado con el objetivo de conservar las experiencias vitales de quienes día a día moldearon y ejecutaron las políticas y acciones del Instituto. Durante este proceso, más de 40 agentes y actuales y pasados funcionarios y funcionarias compartieron sus experiencias a través de palabras e imágenes, rescatando una historia valiosa sobre capacitación, conocimiento y la lucha por la democracia. A su vez, se llevaron a cabo diez entrevistas exhaustivas a las y los trabajadores del INAP con

la intención de realzar aspectos de su historia que previamente habían recibido poca atención documental. Las entrevistas no solo proporcionaron datos puntuales, sino que también ofrecieron un abanico diverso de opiniones sobre la institución, además de revelar fragmentos de historias personales estrechamente ligadas al compromiso con el servicio público. Este archivo se convierte en una ventana hacia la historia viva del Instituto, destacando el valor y la dedicación de cada persona que ha dejado su huella en esta institución a lo largo de los años.

- **Acto de reconocimiento a la trayectoria de trabajadoras, trabajadores y docentes del INAP.** Durante el evento, desarrollado el 21 de marzo, se reconoció el compromiso y la dedicación de todas y todos aquellos que han contribuido al éxito de esta institución. Se entregaron diplomas a 9 docentes por sus contribuciones y tareas destacadas en el dictado de las capacitaciones, el alto nivel de desempeño, sus capacidades para empatizar con las y los participantes y reforzar los procesos de aprendizaje, así como por sus contribuciones a la integración de participantes con discapacidad y la terminalidad de la educación secundaria. También se reconocieron las tareas de formación de instructores del SNC, las capacitaciones de herramientas TIC y seguridad informática, además de sus aportes pedagógicos y académicos.

Se entregaron diplomas a 3 trabajadores de la Imprenta del INAP en reconocimiento a su labor. La Imprenta fue creada en 1975 y formó parte del Instituto hasta hace pocos años. En sus talleres se realizaba la impresión de la papelería institucional del INAP y del material didáctico que se repartía en los primeros cursos de capacitación, congresos y eventos. Los materiales por ellos impresos llegaron a todos los rincones del país para acercar la capacitación a miles de trabajadores y hoy son los responsables de imprimir todos los materiales y publicaciones del INAP.

Finalmente, se realizó una entrega especial de medallas y diplomas a 30 trabajadoras y trabajadores con más de 25 años de trayectoria, quienes han hecho la historia y hacen el presente del Instituto.

- **Jornada por los 50 años del INAP.** Realizada el 9 de mayo, convocó a representantes de los institutos provinciales de capacitación, universidades, organismos internacionales como el CLAD, junto con entidades como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), sindicatos, ministerios nacionales y el Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES). Los disertantes resaltaron la importancia y el papel central del Estado en la formación y gestión de conocimientos y recalcaron la necesidad crítica de reflexionar sobre la historia, tanto de Argentina como de la región. Se expusieron los avances realizados y las tareas pendientes, especialmente en un contexto caracterizado por el avance tecnológico y discursos que promueven una reducción, en lugar de una especialización de excelencia, en el personal de la Administración Pública.

Se abordó la importancia de desarrollar mecanismos de acreditación que abarquen tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas desde una perspectiva formativa, a la vez que se resaltó la importancia de la creación de sistemas inclusivos que ofrezcan reales posibilidades de desarrollo para todos los agentes. Se reconoció la importancia de los procesos disruptivos como motores del cambio y la adaptabilidad a nuevos contextos y escenarios, así como la promoción de alianzas estratégicas con otras entidades estatales y académicas.

Además, se hizo énfasis en el fortalecimiento de los niveles directivos dentro de la

Administración Pública y en la adopción de una mirada integral que entrelace los niveles provincial, municipal y comunal, y se resaltó la importancia de la oferta académica, la programación integrada y los servicios como pilares fundamentales.

- **Colección de libros INAP 50.** En el marco de las Jornadas conmemorativas, se publicó una colección de libros que recorre su trayectoria a lo largo de cinco décadas. La historia del INAP se ha construido a partir de decisiones políticas, estructuras institucionales y prácticas concretas de quienes han formado parte del organismo, desde agentes hasta funcionarios. Esta colección traza una historia social significativa de una institución que no solo sigue los marcos normativos, sino que los plasma en acciones cotidianas a través de la dedicación de quienes la integran.

La colección consta de dos volúmenes:

- **El Instituto Nacional de la Administración Pública. 50 años de historia. Volumen I (1973-1999):** aborda la historia del INAP a partir de decisiones políticas, estructuras institucionales y acciones concretas llevadas a cabo por quienes han pasado y aún permanecen en el organismo. Entre estas estructuras y acciones emerge un relato social de gran relevancia que destaca cómo la institución ha utilizado las reglamentaciones como su manifestación diaria, impulsada por aquellos que la integran. Estos textos representan el primer análisis sociohistórico de los primeros cincuenta años del INAP y han sido fruto de una exhaustiva investigación que reconstruye la evolución de la institución, centrándose en las políticas de capacitación e investigación. Esta labor se fundamenta en una diversidad de fuentes, como documentos oficiales, fuentes periodísticas, referencias bibliográficas, datos estadísticos y testimonios directos. En sintonía con el propósito de rescatar los conocimientos de las y los empleados públicos, promovido por la SGyEP, este estudio sociohistórico coloca en primer plano las percepciones individuales que han dado vida y continúan impulsando al INAP. De este modo, se convierte en un valioso precedente para futuros análisis en el campo de la Administración Pública y el Estado.
- **El Instituto Nacional de la Administración Pública. 50 años de historia. Volumen II (2000-2022):** este volumen completa la evolución del Instituto durante los últimos veintitrés años, desde los albores del siglo XXI. Es crucial subrayar, una vez más, que este relato del INAP se narra desde una perspectiva particular que merece ser recuperada, para lo cual se optó por reconstruir esta historia priorizando la experiencia tanto individual como colectiva de las y los empleados del organismo, aquellos que día a día han allanado el camino de sus cincuenta años de existencia. Esta vivencia conjunta y personal se ha extraído tanto del contacto directo con los miembros del Instituto como de las evidencias dejadas en el trayecto: desde documentos administrativos, informes y planes internos, hasta los resultados de investigaciones y programas de capacitación. El objetivo fundamental de esta investigación radica en reconstruir la trayectoria histórica del INAP como un espacio de la APN que no solo forma parte de ella, sino que también interviene activamente desde dos enfoques: la formación de cuadros administrativos y el fomento de un análisis crítico sobre el Estado y la Administración Pública.

Los volúmenes ofrecen una visión sociohistórica pionera de los primeros cincuenta años del INAP. Este riguroso trabajo de investigación reconstruye la evolución de la institución, con un enfoque especial en las políticas de capacitación e investigación. Se basa en una

variedad de fuentes, desde documentos oficiales, periódicos, libros hasta datos estadísticos y testimonios orales.

En sintonía con el esfuerzo de la SGyEP por recuperar el conocimiento de las y los agentes públicos, esta investigación resalta las experiencias individuales que han dado forma y continuidad al INAP. De esta manera, se posiciona como un recurso valioso para los estudios de Administración Pública y el Estado, al tiempo que celebra la rica historia y el legado del Instituto en su quincuagésimo aniversario.

Síntesis de resultados

El INAP ha consolidado su posición como una institución emblemática en la formación y gestión del conocimiento durante sus 50 años de existencia. Su labor se extiende más allá de las fronteras del Estado nacional, abarcando a las provincias, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y municipios.

Su relevancia se manifiesta en múltiples frentes dado que contribuye activamente al fortalecimiento de las capacidades estatales para la implementación de políticas públicas más efectivas. De esta manera, se convierte en un vehículo fundamental para garantizar los derechos de las y los trabajadores del sector público, brindándoles oportunidades de capacitación y progreso en sus trayectorias profesionales.

Una de las facetas más destacadas del INAP es su compromiso con la producción y difusión del conocimiento. A través de investigaciones sobre gestión pública y empleo estatal nutre a la comunidad académica y profesional con información relevante producida por los mismos agentes estatales en su calidad de investigadores.

Este trabajo no se lleva a cabo en aislamiento, ya que el INAP opera en estrecha colaboración con más de 120 organismos del Estado Nacional, 23 gobiernos provinciales y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a través de un enfoque federal coordinado por el CoFeFup. Además, cuenta con la participación activa de 22 universidades nacionales y un equipo diverso de docentes, formadores, investigadores y técnicos comprometidos con el diseño y la implementación de propuestas formativas de calidad.

A través de las cifras reportadas para la sección de las metas físicas del Presupuesto Nacional, el INAP puede rendir cuentas de los principales resultados que hacen a su labor. Estas cifras indican que entre 2020 y 2023 el INAP ha **capacitado a 778.974 agentes públicos** distribuidos entre la órbita del Estado Nacional y las provincias, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y municipios de todo el país. La capacitación alcanzó a 176.562 agentes que se desempeñan en las administraciones públicas de las provincias, CABA y municipios de todo el país. Las iniciativas de formación se han complementado con la **acreditación de 6.889 actividades de capacitación**, la realización de **193 asistencias técnicas** en capacitación virtual a diferentes instituciones públicas y la **publicación de 188 obras de investigación**, incluyendo libros, revistas y artículos, fundamentales para la comprensión y el desarrollo de la gestión pública y la capacitación en el sector.

Indicadores de resultados del INAP. Gestión 2020-2023

Síntesis sobre la base de las metas físicas reportadas al Presupuesto Nacional

Indicadores	2020	2021	2022	2023	2020 a 2023
Agentes públicos capacitados	210.356	175.918	186.737	205.963	778.974
Participantes en provincias y municipios	31.289	44.134	52.581	48378	176.562
Actividades de capacitación acreditadas	1563	1067	2121	2138	6889
Asistencias técnicas en capacitación	-	60	73	60	193
Publicación de investigaciones	61	41	46	40	188

Fuente: INAP sobre la base de metas físicas reportadas al Presupuesto Nacional.

* La información correspondiente al 4° trimestre de 2023 se estimó a partir de las cifras de los meses de octubre y noviembre y una previsión para el mes de diciembre.

Área de Comunicación

El área de Comunicación asiste al Director Institucional en el desarrollo de la política comunicacional. En este sentido, se orienta tanto a afianzar la imagen del INAP y su comunicación institucional como a construir un tipo de comunicación acorde con diferentes públicos y canales de difusión, ya sea interna o externa.

Estas estrategias facilitan la comunicación con el personal de la Administración Pública nacional, provincial y municipal, y con otros públicos provenientes del ámbito académico y de la ciudadanía.

También es responsable de informar cómo desde el INAP se acompañan las políticas públicas definidas por la Presidencia, la Jefatura de Gabinete de Ministros y la Secretaría de Gestión y Empleo Público.

Objetivos

- Asistir al Director Institucional en el desarrollo de la política comunicacional del INAP.
- Realiza asistencia técnica a las dos Direcciones Nacionales del INAP.
- Definir la identidad y el sistema gráfico del INAP.
- Ajustar la comunicación del INAP, en todos los soportes, formatos y canales, a los lineamientos de la Jefatura de Gabinete de Ministros y de la Presidencia de la Nación.
- Estructurar, generar, editar y corregir contenido, piezas comunicacionales y textos.
- Diseñar las piezas gráficas y audiovisuales.
- Sostener una comunicación acorde con los diferentes públicos objetivo y los distintos canales de difusión internos y externos.
- Llevar adelante estrategias de difusión que facilite la comunicación tanto con las/los trabajadores públicos como con la academia y otros grupos interesados en las propuestas del INAP, y la ciudadanía que participa de las actividades abiertas.

Alcance cuantitativo del área de Comunicación

Producción

Piezas gráficas **3987**

Videos **427**

Publicaciones **40**

Difusión

Canales de comunicación: sitio Argentina.gov.ar, portal Capacitacion.inap.gov.ar, correo electrónico y redes sociales.

Seguidores:

Twitter **4990**

Facebook **19.023**

Instagram **4478**

Linkedin **4585**

Cantidad de publicaciones: **3524**

Tareas equipo Secretaría de Gestión y Empleo Público

- Desarrollo de piezas gráficas institucionales, de redes y para eventos, tanto digitales como impresas de la Secretaría de Gestión y Empleo Público (SGyEP). Desarrollo del front end del entorno de la SGyEP y seguimiento de los equipos de diseño de las Subsecretarías dependientes.
- Cobertura de eventos para la Secretaría y Subsecretarías, confección de gacetillas, piezas para redes sociales, producción, edición y carga web. Edición fotográfica y estilos. Seguimiento de temas de prensa en medios de comunicación. Envío de gacetillas, *newsletter*. Producción, edición y posproducción de videos para pantallas del edificio y redes sociales.
- Desde el área de Ceremonial y Protocolo se gestionan los eventos, actos y ceremonias dentro y fuera de Subsecretaría y la Secretaría. Coordina con el área de Comunicación los contenidos y diseños para las invitaciones, y con las secretarías privadas, las agendas de las y los funcionarios para los eventos. Coordinación con ministerios y otros organismos para eventos, presencias, convocatorias.
- Análisis de contenidos y comunicación institucional en la SGyEP. Seguimiento diario de las publicaciones respecto de los gastos del Estado en empleo público en los diarios Clarín y La Nación.
- Atención de los canales virtuales de Twitter, Facebook y el correo infocudadania@jefatura.gob.ar. Se atienden y resuelven consultas de agentes de la APN y se consideran y derivan preguntas de la ciudadanía en general.
- Producción de contenido atemporal para mantener activas las redes sociales de Twitter, Facebook y YouTube de la SGyEP.
- Propuestas temáticas, producción, gestión con el equipo las coberturas correspondientes y su edición. Producción, edición y manejo de redes sociales e interfaces.
- Contamos con las claves de acceso a la cuenta de gmail secgyep@gmail.com, <https://www.youtube.com/channel/UCKRH2RhENm80EGE NS89YEpg>, <https://twitter.com/GestionyEmpleo>, y <https://www.facebook.com/SGyEP>.
- Fotografía y videos de eventos de convenios, capacitaciones, reuniones, ponencias, charlas magistrales, seminarios web, clases, entregas de reconocimientos y diplomas. Edición y organización del material.
- Clipping diario para direcciones de línea: minería, lectura y síntesis de los medios nacionales de acceso abierto y comerciales: Argentina gob.ar, Télam (y sus repetidoras federales), La Nación, La Prensa, Infobae, Ámbito Financiero, Página 12, Perfil, El

Destape, Crónica, Tiempo Argentino (y sus repeticoras y subsidiarias en el interior del país). Portadas de los diarios de alcance nacional (Ámbito Financiero, Bae Negocios, Clarín, Crónica, El Cronista, La Nación y Página 12) y de medios específicos a demanda. Cobertura de redes sociales. Se envía de lunes a viernes a primera mañana (8.30) a las direcciones de correo electrónico consignadas. Se realiza para DNPEC/INAP desde abril de 2020 y su repositorio, al 30/11, certifica 388 envíos.

Dossier semanal de tecnologías, ciencias y saberes: inteligencia artificial, educación, energía, adelantos, proyectos, etc. publicados por medios de comunicación públicos y privados nacionales e iberoamericanos. Se envía por correo electrónico a las autoridades designadas cada viernes a la tarde. Se realiza para DNPEC/INAP desde marzo de 2023 y cuenta, al 1/12, con 41 ejemplares enviados.

Equipo de Comunicación INAP

El uso del lenguaje inclusivo y no sexista implica un cambio cultural que se enmarca en un objetivo de la actual gestión de Gobierno y se sustenta en la normativa vigente en materia de género, diversidad y derechos humanos en la Argentina. En esta publicación se utilizan diferentes estrategias para no caer en prejuicios y estereotipos que promueven la desigualdad, la exclusión o la discriminación de colectivos, personas o grupos.



La Memoria de Gestión INAP 2020-2023 y su contenido se brindan bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial 2.5 Argentina. Es posible copiar, comunicar y distribuir públicamente su contenido siempre que se cite la fuente, así como la institución. El contenido de este informe no puede utilizarse con fines comerciales.

Diciembre 2023

Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina