

**SEXTO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACION PUBLICA  
RESISTENCIA, 6, 7 Y 8 DE JULIO DE 2011**

**LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ESTATAL EN LA PROVINCIA DE JUJUY,  
ACCIONES Y ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORES  
PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN LOS ORGANISMOS PÚBLICOS.**

Liliana E. Cazón, Claudio G. Añazgo  
Instituto Provincial de la Administración Pública  
[lcazon@jujuy.gov.ar](mailto:lcazon@jujuy.gov.ar) / [canazgo@jujuy.gov.ar](mailto:canazgo@jujuy.gov.ar)

**AREA TEMATICA:** El fortalecimiento de los procesos centrales de las jurisdicciones gubernamentales de nivel nacional, provincial y local para el desarrollo económico y social

**SUBTEMA:** Capacitación

**PANEL:** Estrategias de Capacitación en el Estado de Jujuy

**RESUMEN:**

Luego de una década de trabajo institucional, el Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) ha logrado consolidar como estrategia, un modelo de gestión para la ejecución de acciones de capacitación, a partir del cual se comenzó a consolidar como institución referente en lo que respecta al desarrollo y ejecución de acciones orientadas a procesos de modernización en la gestión institucional en un gran numero de organizaciones publicas.

La impronta del contexto socioeconómico y político provincial, marca como desafío institucional una ampliación en la cantidad de usuarios y en la oferta de capacitación y formación con la que se cuenta. Para ello y en concordancia con instituciones similares o centros educativos de educación formal y no formal con prestigio nacional e internacional, se ha puesto en marcha la Plataforma Virtual Educativa que potencialmente permitirá la inclusión en los procesos de capacitación de una gran cantidad de agentes del estado e instituciones que por razones operativas no pudieron o no pueden acceder a las actividades del IPAP.

**SEXTO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACION PUBLICA  
RESISTENCIA, 6, 7 Y 8 DE JULIO DE 2011**

Por otro lado, se busca incrementar los espacios de intercambio institucional y ejecución de acciones de la investigación académica, cuyo objeto de estudio se centre en la problemática del estado de Jujuy en sentido amplio.

También a partir de la búsqueda de mejora continua, se ha formulado como política institucional, la elaboración y ejecución de instancias para la formación de su cuerpo docente respecto a técnicas y habilidades pedagógicas y didácticas y se ha incentivado la profesionalización de los agentes estatales mediante el otorgamiento de un sistema de becas para la prosecución de estudios de nivel terciario.

## **INTRODUCCIÓN**

El Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) es un organismo creado a partir de la decisión política del Gobierno de Jujuy de refuncionalizar y potenciar las instituciones del estado, creadas para el desarrollo institucional y del factor humano en el ámbito público provincial, mediante la ejecución de políticas activas de modernización en la gestión, que involucran: a) asesoramientos técnicos para reingeniería de organismos y prestadores de servicios públicos; b) inserción de conceptos y herramientas de calidad; c) formación de cuadros directivos y mandos intermedios en herramientas para la planificación estratégica, la conducción de equipos de trabajo, el diseño y desarrollo de políticas institucionales y la ejecución de políticas públicas de macro; d) la capacitación y entrenamiento para el desempeño de puestos laborales, e) procesos de inclusión tecnológica, f) procesos de legitimación ciudadana y g) transparencia institucional.

Entendemos la función capacitación como todas aquellas actividades orientadas a

**SEXTO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACION PUBLICA  
RESISTENCIA, 6, 7 Y 8 DE JULIO DE 2011**

promover el fortalecimiento de las instituciones públicas, mediante el desarrollo de las capacidades y competencias de los trabajadores del Estado, con el propósito de mejorar el desempeño personal, grupal y organizacional, tanto actual como futuro.

Las funciones del IPAP implican:

- a) Promover y realizar estudios y diagnósticos referidos a los aspectos estructurales y de comportamiento del sector público.
- b) Formar funcionarios públicos, perfeccionando y actualizando sus conocimientos, de acuerdo a las necesidades de capacitación del sector público y a las exigencias de la carrera administrativa, establecidas en los Estatutos y escalafones respectivos.
- c) Garantizar el avance, mejora y adquisición de nuevas capacidades técnicas relacionadas con los principales objetivos, políticas y funciones de la institución o repartición a la que pertenece el agente.
- d) Organizar y ejecutar cursos, seminarios, talleres y ciclos de conferencias para las distintas especialidades y niveles de agentes de la administración provincial.
- e) Intervenir en los procesos de evaluación de los agentes del Estado y entender en la determinación de planes y programas de capacitación del personal y la reubicación del mismo conforme a sus condiciones.
- f) Asignar el desarrollo de planes de capacitación a los distintos organismos del Estado, de acuerdo a sus necesidades específicas y supervisar su cumplimiento.
- g) Programar y coordinar la asistencia técnica con otros organismos e instituciones municipales, provinciales, nacionales o internacionales.
- h) Sugerir y/o coordinar con los organismos pertinentes, modificaciones de los procesos o sistemas administrativos en base a los conceptos y herramientas de gestión modernas.
- i) Dictar el reglamento interno para su funcionamiento y elaborar su organigrama.

**SEXTO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACION PUBLICA  
RESISTENCIA, 6, 7 Y 8 DE JULIO DE 2011**

j) En general, realizar cuantos más actos fueren necesarios para el debido cumplimiento de sus necesidades.

### **ACCIONES Y ESTRATEGIAS**

Cumpliendo el objetivo de potenciar las iniciativas de mejora en la prestación de servicios, la modernización de las estructuras organizativas y los cambios en la cultura organizacional; el IPAP luego de una década de trabajo institucional, ha logrado consolidar como estrategia, un modelo de gestión para la ejecución de acciones de capacitación, a partir del cual se comenzó a consolidar como institución referente en lo que respecta al desarrollo y ejecución de acciones orientadas a procesos de modernización en la gestión institucional en un gran numero de organizaciones publicas.

Principalmente y teniendo en cuenta la demanda/capacidad de cobertura, el trabajo se centro en el diseño/organización/ejecución de actividades de capacitación de acuerdo a un Plan Anual diseñado a partir del análisis de diversas variables y el acuerdo con diferentes actores.

El Actual Plan Anual esta conformado de la siguiente forma.

- a) Capacitación para: Directivos/Mandos medios/Administrativos.
  - i. Programas de Fortalecimiento: diseñadas a demanda de las organizaciones que atienden a problemáticas específicas enmarcadas generalmente en iniciativas de cambio o reorganización institucional, ya sea en reparticiones del estado provincial de directa injerencia ministerial o de relativa autonomía de administración y gestión.*

**SEXTO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACION PUBLICA  
RESISTENCIA, 6, 7 Y 8 DE JULIO DE 2011**

- ii. Oferta permanente: *aquellas que incluyen temáticas comunes y mas recurrentes dentro de las organizaciones publicas, referidas a un nivel operativo de tareas cotidianas*
- iii. Oferta abierta: *recorridos de capacitación que pretenden canalizar, las inquietudes individuales sobre la incorporación de herramientas teórico/técnicas para la mejora en el desempeño laboral y la elaboración de estrategias de difusión de mejores prácticas de gestión. Cada una de las actividades, implica un compromiso personal de aquel sujeto que se capacita de iniciar el proceso de aprendizaje y finalizarlo. Como también el volcar ese conocimiento en la institución en la que se desempeña. talleres en donde se han establecido cinco temáticas centrales: a) Nuevas Tecnologías e Informática; b) Comunicación Escrita; c) Aspectos Normativos; d) Competencias Motivacionales; e) Herramientas Tecnológicas para la Gestión.*
- b) Terminalidad de estudios secundarios para empleados públicos. A través de acuerdos con el Ministerio de Educación de la Provincia se desarrollará para el personal del estado el Plan FinEs (Plan de Finalización de Estudios Primarios y Secundarios) destinado a jóvenes y adultos mayores de 18 años que terminaron de cursar, como alumnos regulares, el último año de la educación secundaria (bachiller, técnica, comercial, polimodal, de adultos), y adeudan materias, como también a jóvenes y adultos mayores de 18 años que no iniciaron o no terminaron la primaria o la secundaria
- c) Actividades de Extensión (Profesionalización, Investigaciones y elaboración de proyectos): Respecto a las Actividades de Extensión, se han consolidado acuerdos referidos a la programación de instancias de formación y profesionalización de cuadros directivos con las Universidades de Jujuy,

**SEXTO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACION PUBLICA  
RESISTENCIA, 6, 7 Y 8 DE JULIO DE 2011**

Católica de Santiago del Estero, Instituto Populorum Progressio. Con esta última institución, se ha refrendado un acuerdo de colaboración para los alumnos de la Carrera Tecnicatura en Gestión Pública, estableciendo instancias complementarias a la formación y consolidando económicamente el sistema de becas acordado en ejercicios anteriores (2008).

- d) Fortalecimiento Institucional: como organismo educativo, se retomó el Proyecto Institucional Plataforma de Enseñanza Virtual (E-Learning), partiendo de la conformación y consolidación de un equipo de gestión interdisciplinario de técnicos y profesionales con competencias en herramientas informáticas y de gestión, los cuales fueron capacitados en instancias de formación para la gestión de Plataformas E-Learning ejecutadas por el (COFEFUP) y han formulado las prioridades de funcionamiento, organización y modalidad de gestión del futuro servicio de capacitación virtual del IPAP.

Las capacitaciones en el IPAP, generalmente se mencionan y se contextualizan como procesos componentes de un programa integral diferenciado por la orientación y especificidad de sus objetivos siempre relacionados con la modernización en la gestión pública un modelo de construcción permanente, esto es instituciones públicas orientadas a satisfacer demandas ciudadanas, que cuenten con capacidad de respuesta inmediata, de calidad, con un plan de gestión definido y flexible.

La modalidad asumida para el desarrollo y ejecución de acciones asume como estrategia principal la construcción compartida del conocimiento y aplicación de herramientas, técnicas o saberes relacionados con una gestión pública basada en una ciudadanía con valores, normas y procesos de construcción cultural propias de

**SEXTO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACION PUBLICA  
RESISTENCIA, 6, 7 Y 8 DE JULIO DE 2011**

una sociedad del siglo XXI. En este sentido se han establecido acuerdos de trabajo entre otras instituciones educativas y reparticiones públicas.

Cada una de las actividades desarrolladas por el IPAP se planifican de acuerdo a los siguientes objetivos:

- Todas las actividades se basan en acuerdos institucionales que vinculan la capacitación con iniciativas o proyectos de mejora de la gestión, ya sea en el nivel general o sectorial de las instituciones demandantes.
- El diseño de las actividades contempla el desarrollo de las personas, visión de la nueva orientación del servicio público, calidad en la prestación de los servicios, transparencia y eficiencia en la gestión, profesionalización del empleo público.
- La metodología de cada curso responde a las orientaciones pedagógicas de la Capacitación Laboral de Adultos basada en competencias, la construcción de Comunidades de Aprendizaje y la articulación de saberes a través de Comunidades de Práctica.
- En cada actividad, se aplica el Modelo de Gestión de la Capacitación del IPAP, con sus distintas fases de evaluación: Diagnóstica, Proceso, Resultados, Programa e Impacto.

### **COMUNIDAD DIGITAL**

El contexto en el cual vivimos provoca cotidianamente modificaciones socio culturales y económicas que se exteriorizan en cambios de hábitos, consumos, generación de bienes y servicios. Los conceptos de ciudadanía, estado y servicios públicos, están incluidos en la vorágine de avances tecnológicos provocado por el incremento sustancial de información sobre derechos, obligaciones, formas y canales

**SEXTO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACION PUBLICA  
RESISTENCIA, 6, 7 Y 8 DE JULIO DE 2011**

para hacer cumplir los derechos ciudadanos y reclamar su prestación correcta y eficiente.

Esta nueva lógica de participación ciudadana, obliga al estado a una adaptación que aunque muchas veces no respeta por la inmediatez del siglo XXI, paulatinamente debe realizarse para no ahondar la distancia que habitualmente se establecía entre estado-ciudadanos-eficiencia. Los gobiernos municipales, provinciales y nacional; en mayor o menor medida llevan adelante procesos o proyectos de modernización que incluyen el uso de nuevas tecnologías.

Entre los principales obstáculos para llevar adelante estas iniciativas esta la deficiencia en el uso de las herramientas tecnológicas y la operación de las mismas por parte de los servidores públicos. En este sentido, en el año 2009 iniciamos el Proyecto "Comunidad Digital del Estado de Jujuy", con los siguientes objetivos.

- Inclusión de agentes de la administración pública en el uso de herramientas de comunicación.
- Generar grupos de usuarios digitales como parte del plan de implementación de e-learning.
- Ayudar a crear una cultura de servidores y ciudadanos digitales.
- Contribuir a las políticas de e-gobernment impulsadas desde el Gobierno Provincial

Algunas de las actividades enmarcadas en este programa, son Alfabetización Nuevas Tecnologías Aplicadas al Trabajo Administrativo, Herramientas Informativas para la Administración (procesadores, planillas, base de datos, presentaciones), Conformación de un Centro de Documentos, Gestión de Las Áreas de Informática - Curso Derecho Informático, Acreditación de Conocimientos Informáticos, Formación del equipo e-learning.



**SEXTO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACION PUBLICA  
RESISTENCIA, 6, 7 Y 8 DE JULIO DE 2011**

**CONCLUSIONES**

Para el 2011 se establecieron como prioridades de Gestión:

- Continuidad de Programas de Fortalecimiento Institucional de Ministerios y de Oferta Permanente IPAP.
- Consolidación de la Plataforma de Enseñanza Virtual (E-Learning)
- Constituir grupos transversales a los organismos públicos para abordar temáticas y problemáticas comunes de gestión en los niveles técnicos y profesionales.
- Constituir y consolidar una Red de responsables de capacitación de los diferentes organismos públicos.
- Establecer acuerdos interinstitucionales de asistencia técnica para la formación de formadores con Universidades residentes en la provincia.
- Ampliación de Oferta Permanente de Capacitación hacia la comunidad de empleados del estado provincial y municipal.
- Participación en Foros e Instancias de Divulgación de Trabajo Institucional.
- Fomentar la participación académica en Congresos y Seminarios Regionales y Nacionales para difundir acciones institucionales.
- Refuncionalizar los servicios de comunicación Web del IPAP para permitir la interacción con los usuarios de los servicios de capacitación que faciliten y agilicen las instancias administrativas de solicitud de participación-información previa.
- Difundir los avances e implementaciones de experiencias de gestión exitosa dentro del ámbito público provincial en foros regionales o nacionales a fin de consolidar a nuestra provincia como referente en materia de gestión pública y modernización del estado.

**SEXTO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACION PUBLICA  
RESISTENCIA, 6, 7 Y 8 DE JULIO DE 2011**

- Dotar de mayor accesibilidad, cantidad y calidad de información sobre las condiciones y prácticas de trabajo en la administración, aplicación de los procesos internos y una mejor orientación de los servicios al ciudadano.