

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

**PRESENTACION DE PONENCIA**

**TITULO:** La construcción de un nuevo horizonte en materia de formación y capacitación de agentes públicos. El IPAP. Provincia de Río Negro

**AREA TEMATICA:** <sup>1</sup> El fortalecimiento de los procesos centrales de las jurisdicciones gubernamentales de nivel nacional, provincial y local para el desarrollo económico y social

**SUBTEMA:** Capacitación

**EXPOSITOR:** Hugo Villca. Secretaría de la Función Pública. Provincia de Río Negro.

Hvillca1972@yahoo.com.ar

Heckel, Silvia. Secretaría de la Función Pública. Provincia de Río Negro.

sheckel@redfensurdigital.com.ar

## **1.- Introducción**

La necesidad de generar un centro nucleador de la capacitación, formación y mejoramiento de la capacidad de la Administración Pública de Río Negro está explicitada como un derecho de los trabajadores y una obligación del Estado, en todas las legislaciones estatutarias y de carrera administrativa que existieron a nivel provincial, desde su constitución como tal y en los distintos períodos democráticos, partiendo de la ley 801 que data del año 1973 como así también normativas posteriores.

Por su parte la Ley Provincial N° 3487 (Estatuto Escalafón) menciona en su artículo N° 38 que “El Consejo Provincial de la Función Pública establece y coordina un Sistema de Capacitación y Desarrollo orientado a la actualización y mejoramiento de las competencias laborales de los agentes requeridas para el buen funcionamiento de los servicios y para el cumplimiento de las exigencias

---

<sup>1</sup> De acuerdo a lo especificado en <http://www.congresoap.org.ar/metodologia.php>

del régimen de promoción. En la organización de las actividades, se asegurará la igualdad de oportunidades para el acceso de los agentes a las mismas”.

En este sentido la legislación específica en su artículo 43°, que el Consejo Provincial de la Función Pública y Reconversión del Estado define las prioridades anuales de capacitación y desarrollo en base a las necesidades organizacionales identificadas.

Por otra parte, los agentes públicos tienen el deber de capacitarse y el derecho a ser capacitados con el propósito de:

- Mejorar los niveles de desempeño con relación a las necesidades del servicio.
- Mejorar o potenciar competencias laborales o profesionales que permitan su reconversión laboral para cubrir nuevas funciones.
- Desarrollar su potencial técnico o profesional con relación al puesto de trabajo que ocupa.

Un punto importante a destacar es que el Estatuto Escalafón aprobado mediante la Ley 3487 especifica que el Régimen de Carrera Administrativa debe propender a la profesionalización de la Administración Pública, articulando los objetivos y metas organizacionales, con el desarrollo de las competencias laborales, de quienes prestan servicios en ellas.

Teniendo como punto de partida estos enunciados, en el año 2001 se constituye un equipo de trabajo al interior de la Secretaría Ejecutiva del Consejo Provincial de la Función Pública y Reconversión del Estado con el objetivo de delinear la génesis de un proceso que culminará en la constitución del IPAP (Instituto Provincial de la Administración Pública) como un órgano rector en materia formativa, investigativa y de capacitación con un abordaje

metodológico centrado en el recupero del rol del trabajador, inserto en una estructura organizacional y en una sociedad en permanente transformación que interroga en términos de desafío y cambios a quienes estamos insertos en ella. Es importante resaltar en este contexto el papel que ha tenido en la conformación del IPAP la UPCN Seccional Río Negro tanto en el marco de las definiciones para su instrumentación, en un convenio marco, como en la participación activa de sus equipos técnicos para la configuración de esta propuesta.

El IPAP surge, de esta manera, como la cristalización de un viejo anhelo donde las voluntades del Gobierno de la Provincia y la UPCN Seccional Río Negro se han aunado con el objetivo de propender hacia la conformación de un Sistema que articule y motorice las acciones en materia de formación, capacitación, investigación, con tecnologías de gestión educativa alternativas en el plano de la Administración Pública Provincial.

## **2.- PRINCIPIOS RECTORES QUE ORIENTAN LA ACCIÓN DEL INSTITUTO PROVINCIAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

La complejidad de los cambios producidos en el contexto mundial, en materia económica, política y social han traído aparejadas nuevas relaciones y reglas de juego, en los diversos ámbitos de la vida de los hombres y de las organizaciones, tanto públicas como privadas. Se ha producido una globalización del mundo y la sociedad en su conjunto.

Estas múltiples transformaciones requieren diversificar las miradas para dar cuenta de las variadas interrelaciones entre lo global y lo local, lo público y lo

privado, lo individual y lo comunitario, la ganancia individual y el bien común, el conflicto y la construcción de consensos.

La Administración Pública como objeto de conocimiento, con un particular campo, de acción amerita de un renovado análisis que recupere antiguos saberes, construya nuevos conocimientos y se adapte a un contexto cuya principal definición la constituye el cambio.

Estos procesos confluyen e impactan de distintas formas sobre las estructuras estatales y el capital humano existentes en las organizaciones públicas. Se hace necesario generar espacios de reflexión y debate con el objetivo de buscar y conocer nuevas respuestas a los nuevos desafíos. En este contexto, los procesos educativos se ven sensiblemente revalorizados y constituyen la clave que permite buscar las respuestas necesarias a estos desafíos.

Formar y capacitar al capital humano en las organizaciones públicas, en este contexto, se constituye en un objetivo central.

La Educación es un proceso individual y colectivo, al servicio tanto de la continuidad como de la actualización y la renovación de una determinada cultura y refleja indiscutiblemente los valores de la sociedad en la se origina.

Así concebido el proceso educativo, debe propiciar la elaboración y el dominio en los individuos y en los grupos, de nuevos modelos de indagación de la realidad; como así también de modelos valorativos y normativos para la acción y de formas de comunicación y expresión que afiancen la vinculación y cohesión del grupo a la comunidad.

Por tanto, desde el IPAP se ha intenido renovar el conocimiento de las personas dentro del contexto particular de la ocupación de cada agente público, produciendo además transformaciones en el ejercicio mismo de la

función, aportando y construyendo colectivamente mejores prestaciones imbuídas de un espíritu solidario a la sociedad.

La Educación debe ser un proceso continuo en la vida activa de un individuo y estar centrada en el que aprende. Así, sólo así, el proceso educativo estará vinculado con las ideas de progreso y cambio social, modificándose continuamente en correspondencia con las necesidades sociales emergentes.

En este contexto, la Educación es una estrategia metodológica de organización y de administración que intenta ampliar la igualdad de oportunidades, favoreciendo la justicia social, permitiendo el ejercicio de la ciudadanía y contribuyendo al desarrollo de las capacidades competenciales e intelectuales de los agentes públicos provinciales.

Adhiriendo a una concepción que vea el trabajo de los agentes públicos como un factor que guía y orienta los desarrollos de los respectivos programas; se conceptualiza al propio modelo de trabajo como el escenario que impulsa, regula y controla sus intercambios con la naturaleza, la sociedad y sus propios productos. En esta línea, el trabajo es considerado como fuente productora del conocimiento y como ámbito de realización social y personal. Los ejes de integración entre el proceso de la práctica y el proceso de formación son los problemas del quehacer cotidiano con la satisfacción de las necesidades básicas de los hombres. Se busca estimular, de esta manera, el pensamiento crítico, la actitud investigativa y la creatividad.

El pensamiento crítico implica una forma de pensar reflexiva, racional, basada en el método científico, que tiende al desarrollo de actitudes críticas y a la capacidad para emitir juicios debidamente fundamentados. Ayuda, asimismo, a tener mayor autonomía, a plantearse problemas y a encontrar respuestas

razonables, creativas e innovadoras, teniendo en cuenta los valores éticos y morales que guían a la función pública.

A fin de lograr estas metas es necesaria la adopción de un pensamiento estratégico ya que esto posibilita pensar analíticamente el futuro en función de una intencionalidad básica, la transformación de la práctica en un espacio determinado. Cuando, como en el caso del IPAP, se proyectan acciones participativas, de direccionamiento, consenso, intervención y evaluación permanente, ligadas a la identificación y superación de los obstáculos y al uso positivo de los conflictos y contradicciones, se está pensando concretamente en términos de poder y, por ende, se está implementando el pensamiento estratégico.

Por otra parte, no hemos planteado en forma permanente la necesidad de discutir cuál es el lugar que ocupa la Administración Pública ante el poder político, técnico, ideológico y administrativo, es decir cómo son condicionadas y determinadas sus acciones; sin perder de vista, la importancia de entender que el cambio en las organizaciones sociales parte del cambio en las personas y esto se logra con fuertes procesos de formación y capacitación.

Esta línea pedagógica centrada en la problematización permanente, provoca la necesidad de reflexionar colectivamente, sobre la propia práctica que desarrollan los agentes públicos. Así, el aprendizaje tiene su punto de partida en situaciones de la realidad, la que es observada y analizada, posibilitándose la identificación de problemáticas, sus determinantes, la reflexión y la teorización sobre ellas, para una mejor comprensión y profundización del problema. Esta pedagogía permite y facilita la flexibilización de aprender a aprender, la dinámica de ir y venir y de construir y reconstruir. Brinda, además

a los agentes públicos la posibilidad de desarrollarse como persona competente, responsable y como agente solidario y participativo de la transformación social requerida.

En términos generales, se ha buscado

- **Enseñar a investigar:** incorporación sucesiva de las operaciones necesarias para indagar sobre una cuestión.
- **Facilitar y estimular la búsqueda autónoma de información:** mostrando cómo se la busca y clasifica, se la procesa y compara, y se la interpreta críticamente.
- **Apoyar la resolución de problemas:** incorporación permanente de los elementos planteados en las propuestas de la metodología de estudio – trabajo y la pedagogía problematizadora.
- **Enseñar a trabajar en grupo o equipo:** incorporación de consignas que estimulen la creación de espacios y la construcción colectiva del saber.

### **3.- El adulto como destinatario de los programas del IPAP y como sujetos de aprendizaje**

Las acciones del IPAP poseen un destinatario explícito: adultos – trabajadores. En este sentido, se puede describir al adulto desde distintas dimensiones teóricas, que van desde el sentido etimológico del término, hasta las connotaciones sociohistóricas posmodernas de su vida. En cualquier caso, existe una premisa básica, que en el contexto del aprendizaje no podemos ignorar: *“el adulto posee características diferenciales con respecto a otros*

*usuarios de un servicio educativo, y generalmente se encuentra transitando otras etapas del ciclo vital.”*

En la creencia que esta afirmación tiene implicancias pedagógico – didácticas de trascendencia tal, que puede definir el éxito o fracaso de cualquier propuesta de formación o capacitación para adultos que se realice.

Si bien algunos mecanismos intelectuales son comunes a cualquier proceso de aprendizaje, las modalidades de aproximación al conocimiento que utiliza el adulto poseen ciertas particularidades cognitivas y socioafectivas diferentes.

Desde las teorías del aprendizaje significativo se plantea que en el aprendizaje en general, el sujeto siente la necesidad de aprender y posee estructuras previas de conocimientos y estrategias cognitivas, lo que lo lleva a ser activo y por tanto a vincular el nuevo conocimiento con sus estructuras previas, atribuyéndole determinados significados.

Estos elementos son comunes a cualquier situación de aprendizaje, sean cuales fueren las características del objeto a aprender y del sujeto que aprende y adquieren algunas notas particulares en el caso del adulto. Según Lugo y Schulman, éstas serían:

- La motivación se vincula con la necesidad de aprender, que en el adulto se genera a partir del reconocimiento de la utilidad y la aplicabilidad de lo que aprende en su quehacer cotidiano. Cuando puede visualizar que los contenidos que debe aprender le sirven para comprender mejor una situación, para resolver un problema, para corregir o completar un procedimiento, para diseñar nuevas formas de trabajo, entonces su

impulso para realizar los esfuerzos, que requiere el aprendizaje de esos contenidos, será mayor;

- La participación se relaciona con ser activo y con ser y sentirse protagonista de su proceso de aprendizaje. Uno de los rasgos distintivos del adulto es su capacidad y sentido de responsabilidad. El adulto es responsable de los actos de su vida y además desea serlo, teniendo decisión sobre los mismos. Por ello, necesita asumir un compromiso con la tarea de aprendizaje que le permita evaluar, opinar, discutir, proponer alternativas para la misma;
- La experiencia se incluye dentro de lo que llamamos estructuras cognitivas previas. En el adulto este elemento cobra vital importancia por el valor que éste le atribuye a su pasado, a lo que vivió y a lo que aprendió como fruto de esas vivencias. Desconocer estas experiencias sería desconocerlo en su esencia como adulto. La experiencia de las personas es un conjunto de hechos y vivencias que incluye componentes afectivos, cognitivos y sociales integrados, a veces, en unidades indiferenciadas y confusas. La construcción de aprendizajes significativos se promueve entonces con la transformación de esta experiencia en objeto de estudio (proceso necesario de objetivación y toma de distancia de la situación concreta) para diferenciar los aspectos involucrados y encontrar los puntos de contacto entre ella y los contenidos a aprender.

En general podríamos caracterizar el perfil de los destinatarios como un grupo poblacional de adultos, es decir un grupo de personas maduras que básicamente aprenden en forma diferente a los niños y adolescentes.

En este marco, no se puede obviar la referencia a dos teorías básicas: la del “capital humano incrementalista” y la “estructural”. Estas teorías se presentan en algunos puntos contradictorias, pero sin embargo, aún sin intentar aclarar tal polémica, puede constatarse que:

- La primera sugiere que: una inversión en educación incrementa la productividad laboral, introduciendo en ese sector mayores destrezas y conocimientos lo que favorecerá a quienes participan en la formación, posibilitándoles también el incremento de sus salarios y reduciendo las desigualdades sociales.
- La segunda propone que: al mismo tiempo que la escolaridad incrementa la capacidad productiva de los trabajadores, también ayuda a atemperar explosivas relaciones de clase (que son generadas por las grandes disparidades en las relaciones de riqueza y autoridad en el trabajo).

Así cabe en este punto definir, clara y sintéticamente, el concepto de adulto en relación a su situación de trabajador:

*Adulto es todo aquel que ha sido capaz de aceptar responsabilidades de trabajo y de familia, constituyendo así la fuente principal de ingreso y sustento de su grupo familiar.*

Es así que el enfoque metodológico que se implementa, está basado en la integración estudio – trabajo, con el objeto de que el espacio de la práctica

laboral se transforme en el ámbito de creación y recreación, así como en el escenario que impulsa, regula y controla sus intercambios.

#### **4.- Principios constitutivos del IPAP**

El Instituto sostiene que:

- ✚ Toda persona es capaz de construir su destino y el de su comunidad;
  
- ✚ Las sociedades humanas pueden organizarse en torno a proyectos más inclusivos, equitativos y justos cuando éstos integran y realizan los proyectos tanto individuales como colectivos;
  
- ✚ La política es una actividad insustituible para la construcción de una sociedad que aspira mayores niveles de justicia y bienestar;
  
- ✚ El Estado constituye una forma de organización superior que la sociedad construye a través de su historia sobre la base de la solidaridad y del bien común.

El IPAP se ha erigido en una institución formativa, capacitadora e investigadora de las problemáticas que atraviesan el funcionamiento de la Administración Pública Provincial propendiendo al logro de la profesionalización del capital humano existente y proyectándose como un organismo rector al servicio de la planificación y gestión pública, orientando, acompañando, asistiendo y fortaleciendo al Estado Provincial Rionegrino en el diseño de: planes de acción, estructuras, procesos organizacionales, comunicacionales y en el desarrollo de las bases para una carrera tanto de agentes como de funcionarios públicos.

Un concepto fundamental a tener en cuenta cuando hablamos del IPAP es relacionarlo con el término de RED. El IPAP es entonces, una “Red Interinstitucional para el desarrollo de los agentes que trabajan en organizaciones públicas y privadas, gubernamentales o no”.

En base al concepto de cooperación se aúnan esfuerzos y recursos, generándose un espacio de articulación e integración que promueve la creación y profundización de vínculos de carácter social, afectivos, políticos y científicos-técnicos.

Las acciones desarrolladas en los distintos puntos de la Estructura Organizativa se complementan, apoyan y sustentan.

## **5.- Estructura organizativa del IPAP**

En el año 2008 se sanciona la Ley N° 4294 que instituye al IPAP. Por medio de esta normativa se crea en el ámbito de la Jurisdicción de la Secretaría General de la Gobernación, como organismo dependiente del Consejo Provincial de la Función Pública, el Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP), que tiene por competencia atender a la formación, capacitación, especialización, y actualización de los recursos humanos de la Administración Pública Provincial y el desarrollo de estudios e investigaciones de carácter académico, sobre la temática de la gestión pública.

El IPAP de acuerdo a esta normativa tiene los siguientes objetivos:

- ✚ Producir de manera permanente el análisis y el rediseño de los modelos de gestión del Estado.

- ✚ Desarrollar acciones de formación, capacitación, actualización y especialización de los recursos humanos requeridos por la Administración Pública, en función de las prioridades, modalidades de los procesos de desarrollo, modernización, cambio social y económico de la Provincia de Río Negro.
- ✚ Formar a los agentes públicos, perfeccionando y actualizando sus conocimientos de acuerdo a las exigencias de las carreras administrativas, establecidas en los respectivos estatutos y escalafones.
- ✚ Programar, coordinar y desarrollar la asistencia técnica en la Administración Pública Provincial u otras jurisdicciones, tendiente a la innovación de los modelos de gestión del Estado para el logro de la eficiencia, eficacia, transparencia y equidad de los bienes y servicios públicos prestados.
- ✚ Estimular la investigación y la generación de nuevos conocimientos, aplicables al mejoramiento de la capacidad de gestión del estado y/o al desarrollo productivo de la provincia.
- ✚ Realizar y/o auspiciar publicaciones de divulgación, difusión y extensión relativas al objeto del Instituto.

El IPAP está direccionado por un Directorio constituido por representantes gubernamentales y gremiales, presidido por el Sr. Secretario de la Función Pública de Río Negro. Por debajo de este Directorio existe una Unidad Coordinadora de la cual dependen dos direcciones: Dirección Académica y la Dirección Administrativa. La Dirección Académica, por su parte, engloba cuatro sistemas. Capacitación, Formación, Investigación y Tecnologías Educativas.

Esta última área es transversal al resto debido a la impronta y relevancia que adquiere la educación a distancia en una provincia que posee una geografía muy dilatada. Por ello es importante destacar las funciones más importante de esta Area:

- ✚ Es el área preocupada de la incorporación de las NTICs al proceso enseñanza-aprendizaje en los diferentes niveles educativos que se desarrollan en el IPAP
- ✚ Crea cursos, carreras y materiales didácticos electrónicos.
- ✚ Apoya a terceros en la implementación de cursos e-learning

Para cumplir con este rol el Área de TE ha elaborado un modelo pedagógico aplicable al diseño y desarrollo de las siguientes acciones educativas:

- ✚ Cursos, tramos y Carreras apoyados por tecnología web (plataforma virtual / sitios web): *blended learning*.
- ✚ Cursos, tramos y carreras a distancia con predominio de las NTICs: *e-learning*.
- ✚ Comunidades de práctica y espacios de intercambios
- ✚ Materiales didácticos en línea.

Dependientes de estos sistemas se encuentran las Unidades de Gestión Educativas (UGE) repartidas al interior de la geografía provincial cuya principal misión la inserción territorial del IPAP en el interior de Río Negro.

Las UGE son un conjunto de dependencias operativas, conectadas entre sí a manera de red y ubicadas en los puntos geográficos donde se desarrollan los Programas Educativos a Distancia.

Dependiendo de la localidad, puede contar con aulas, dotada de recursos, computadoras con acceso a internet, Coordinadores, Facilitadores, Alfabetizadores, Tutores, Cotutores y Gestor Local

Entre las funciones de las UGE se cuentan:

- ✚ Conformar un **Centro Tecnológico** mediante actas acuerdos con instituciones educativas locales
- ✚ Procurar asistencia y apoyo al proceso de aprendizaje mediante las **Unidades Administrativas** ubicadas en las delegaciones de UPCN de cada Localidad
- ✚ Comunicar, Informar, difundir y representar al IPAP a nivel Local
- ✚ Se diferencian en términos del volumen de matrícula que atienden, naturaleza de los servicios que prestan y tipo de Programas que desencadenan

Cada UGE está coordinada por un gestor que posee las siguientes funciones:

- ✚ Detectar necesidades sociales y canalizar a través de la Organización Gremial,
- ✚ Acompañar a los alumnos favoreciendo los canales de comunicación entre estos y la UGE Regional y Central
- ✚ Colaborar en la resolución local de dificultades
- ✚ Conectar al alumnado con recursos docentes locales y /o el Facilitador del aprendizaje
- ✚ Recepcionar información, documentación y/o sugerencias del alumnado, remitiéndolo a UGE de referencia y favorecer la realización de trámites de matrícula

- ✚ Realizar consultas en el nivel que corresponde de la Estructura Organizativa,
- ✚ Registrar acciones que se realizan con recursos locales para el posterior reconocimiento institucional
- ✚ Facilitar espacios que generen condiciones aptas para el aprendizaje, y estimular el encuentro entre los alumnos de una misma localidad
- ✚ Promover la participación interinstitucional local de tal manera que la comunidad acompañe el proceso
- ✚ Realizar relevamiento de actores\_a nivel local para la integración a la Red Interinstitucional
- ✚ Realizar inscripciones, difundir e informar sobre las particularidades académicas y administrativas de los Programa en el IPAP

El IPAP posee una multiplicidad de programas y cada programa se articula en función de una premisa básica: su autonomía funcional y una estructura interna que replica la del Instituto.

Por eso bien puede afirmarse que existe una estructura de gestión por programas lo cual implica

- ✚ Concebido como una organización tipo paraguas sobre un conjunto de proyectos. Pueden agrupar proyectos relacionados, que pueden ser ejecutados de manera secuencial o paralela.
- ✚ Se plantean en función de las necesidades de cierto grupo de agentes públicos.

- ✚ Son temporales, tiene un comienzo y un final, aunque temporal no necesariamente significa de corta duración. Muchos programas duran varios años, sin embargo no significan esfuerzos continuos.
- ✚ Poseen productos, servicios o resultados únicos.
- ✚ **“Elaboración gradual”** significa desarrollar en pasos e ir aumentando mediante incrementos.

Entre las competencias y objetivos , por otra parte, que sigue cada programa se cuenta:

- ✚ Aprendizaje basado en el desarrollo de competencias necesarias para el trabajo en las Administraciones Públicas e incorporación paulatina a la llamada “Sociedad de la Información”.
- ✚ Conceptuales, procedimentales y actitudinales.
- ✚ Habilidades y destrezas diversas: pensamiento reflexivo, estratégico, sistémico, holístico, gestión de la diversidad, capacidad de análisis y síntesis, sociabilidad, colaboración, trabajo en equipo, etc.
- ✚ Guían la planificación y la implementación del proceso enseñanza-aprendizaje en cada Programa implementado
- ✚ Han de ser claros, relevantes y evaluables

En la organización de los contenidos al interior de cada Programa :

- ✚ Se debe adaptar a los requerimientos y potencialidades del medio, sin reproducir el curso presencial en la virtualidad.
- ✚ La secuencia de los contenidos deben mantener la lógica de cada disciplina, orden de complejidad, de los conocimientos previos de los estudiantes, etc.

- ✚ Respetar las diferentes formas de aprender de los estudiantes, es decir, los estilos de aprendizaje
- ✚ Organización del curriculum por módulos y objetos de aprendizaje.

Entre los programas que se desarrollan actualmente se pueden mencionar:

- ✚ El Ciclo Secundario para Adultos Trabajadores
- ✚ El Programa de Formación Superior que incluye las siguientes tecnicaturas: Tecnicatura Superior en Promoción Sociocultural y Comunitaria, Tecnicatura Superior en Recursos Humanos, Tecnicatura Superior en Gestión de Servicios de Salud y Tecnicatura en Seguridad y Ejecución de la Pena
- ✚ Programa de Teleformadores destinado a formar los docentes que luego se incorporarán al IPAP bajo las siguiente posibles figuras: facilitador, tutor, contenidista, responsable de cátedra, etc.
- ✚ Programa de Inducción a la Educación a Distancia destinado a todos aquellos alumnos que van a realizar una aproximación a alguno de los programas del IPAP ya sean virtuales o presenciales
- ✚ Programa Superior en Formación de Recursos Humanos
- ✚ Programa Superior de Formación en Enfermería

Todos los programas del IPAP totalizan en la actualidad más de 3500 alumnos matriculados que se hallan en distintas instancias formativas o de capacitación.

Cabe acotar que la instrumentación de programas a distancias fue posibilitada debido a la institucionalización de una plataforma Moodle ensamblada con otras herramientas (Joomla, Google APPS, Sistema de Tickets, Web 2.0).

Entre las utilidades que genera Moodle en el IPAP figura:

- ✚ Entorno para la producción y desarrollo del Proceso de Aprendizaje
- ✚ Medio de comunicación fundamental entre todos los actores que conforman la red.
- ✚ Espacio de acuerdos en salas de Trabajo para la generación de Comunidades
- ✚ Educativas, de Producción y diseño y de Investigación
- ✚ Utilización de recursos para el diagnóstico de situación, procesos de inscripción, comunicación y difusión en los distintos puntos de la provincia.
- ✚ Proceso de facilitación y acompañamiento en la preparación de los empleados para el pase a planta.
- ✚ Repositorio de materiales para las tecnicaturas presenciales.
- ✚ Espacio de producción colaborativa, y para lograr acuerdos en aspectos visuales y pedagógicos.

La metodología de Educación a Distancia como herramienta de organización institucional permitió:

- ✚ Facilitar la organización por programas.
- ✚ Customización de cada plataforma, con identidad visual propia.
- ✚ (desarrollo de plantillas para materiales word, ppt, banner animados, etc).
- ✚ Adaptar cada plataforma a las características y objetivos particulares de cada programa.

Desde el IPAP, por otra parte, se propende a establecer un modelo de formación situada. Sintéticamente se pone en marcha este modelo cuando se

- ✚ Definen las competencias a construir.
- ✚ Diseña objetivos contextuales y orientados a la transformación de prácticas organizacionales.
- ✚ Diseña actividades que “utilicen” la información (teorías, modelos, conceptos, procedimientos, etc.) como insumos para tratar o resolver problemas cotidianos.
- ✚ Diseña actividades muy cercanas al contexto real en el que se producen.
- ✚ Promueve la participación colaborativa en la resolución de actividades.
- ✚ Ejercer un rol docente de mediador, de promotor de interacción, de generador de tensión y desnaturalización de las prácticas habituales.

Entre las estrategias utilizadas en el modelo de formación situada se cuentan:

- ✚ Aprendizaje centrado en la solución de problemas auténticos.
- ✚ Análisis de casos (*case method*).
- ✚ Método de proyectos.
- ✚ Prácticas situadas o aprendizaje *in situ* en escenarios reales.
- ✚ Aprendizaje en el servicio (*service learning*).
- ✚ Trabajo en equipos colaborativos.
- ✚ Ejercicios, demostraciones y simulaciones situadas.
- ✚ Aprendizaje mediado por las nuevas tecnologías de la información y comunicación (NTIC).

## **Conclusiones**

El IPAP surgido a partir del consenso entre el Gobierno de la Provincia y la UPCN Seccional Río Negro se ha consolidado en la actualidad como la institución educativa más importante de Río Negro.

Sus programas atacan los déficits sustantivos de la Gestión asociados a una revalorización del papel de los empleados públicos. No es una institución avasallante sino que, a partir de la experiencia y las vivencias de los mismos trabajadores comienza el proceso de construcción de conocimiento.

Hay tres conceptos que no queremos dejar pasar sino que, sirvan de conclusión al presente trabajo: Solidaridad, Accesibilidad, Justicia Social. Estos tres conceptos sintetizan lo que es el IPAP en el contexto de la Administración Pública Provincial de Río Negro.