

PROVINCIA DE CHACO
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PLAN DE CAPACITACIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS TRAYECTORIAS DEL
EMPLEO PÚBLICO

INFORME FINAL

MARZO 2025

CENTRO DE IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LA EQUIDAD Y EL
CRECIMIENTO (CIPPEC)

RESUMEN EJECUTIVO

En este informe se presentan los resultados obtenidos en el marco de la asistencia técnica brindada por CIPPEC a la provincia de Chaco con el apoyo del Consejo Federal de Inversiones (CFI), con el objetivo de integrar, actualizar y planificar la formación y capacitación de los agentes públicos provinciales.

Este documento desarrolla las acciones llevadas a cabo: un diagnóstico sobre el empleo público y el sistema de capacitación provincial, las entrevistas realizadas a actores clave vinculados a las capacitaciones, un documento técnico identificando oportunidades de mejora, la implementación de talleres con el equipo de trabajo del Centro de Formación y Capacitación en Administración Pública (CEFCA), una estrategia de involucramiento con universidades, la propuesta de trayectos formativos para la capacitación y la jornada institucional donde se presentaron los resultados del proyecto.

En esta línea, se destacan tres principales conclusiones que surgen del presente documento:

- La provincia de Chaco cuenta con sólidos antecedentes en materia de capacitación e investigación, con un equipo de trabajo interdisciplinario y con experiencia en la gestión e implementación de la formación destinada a los agentes públicos, lo que constituye un pilar clave para el CEFCA y su efectividad.
- Para lograr un mayor alcance y efectividad en materia de capacitaciones, es necesario sostener y potenciar la coordinación entre las diferentes jurisdicciones de la administración pública, así como la cooperación con actores como las universidades, institutos provinciales y la sociedad civil.
- Por último, a lo largo de las actividades, surgieron posibilidades de implementar herramientas que aporten al sistema de capacitaciones: una red de responsables de capacitación y/o recursos humanos de todas las áreas, un mapa de trayectorias y perfiles de los agentes públicos, relevamientos periódicos de necesidades de capacitación y un sistema de indicadores que evalúe el impacto de la formación.

INDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN	1
2. CREACIÓN DEL CENTRO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL CHACO.....	1
3. ELABORACIÓN DE UNA LÍNEA DE BASE PARA EL FORTALECIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIONES DEL EMPLEO PÚBLICO EN LA PROVINCIA DE CHACO	3
3.1 Actividad 1.a: Línea de base del empleo público.....	3
3.2 Actividad 1.b: Análisis de las capacitaciones en la administración pública provincial	9
3.3 Actividad 1.c: Análisis de estructura institucional de áreas capacitadoras	14
3.4 Actividad 1.d: Entrevistas a funcionarios públicos clave	19
3.5 Actividad 1.e: Informe técnico y oportunidades de mejora	27
4. ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA PARA LA ACTUALIZACIÓN Y UNIFICACIÓN DE LOS TRAYECTOS FORMATIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PROVINCIAL CENTRAL	28
4.1 Actividad 2.a - Talleres de trabajo con personal y áreas a cargo de las capacitaciones al empleo público provincial	29
4.2 Actividad 2.b - Estrategia de involucramiento con universidades	43
4.3 Actividad 2.c - Elaboración de un documento con la propuesta de institucionalización para la actualización e integración de los trayectos formativos de los agentes de la provincia	47
4.4 Actividad 2.d - Organización y realización jornada de sensibilización con decisores políticos y actores clave para la implementación de la actualización e integración de las capacitaciones brindadas por el gobierno provincial	60
5. BIBLIOGRAFÍA	62
6. ANEXOS	64
Anexo 1: Guía de pautas de entrevistas para dirección de Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) y la Escuela de Gobierno (EG)	64
Anexo 2: Guía de pautas de entrevistas para funcionarios de áreas rectoras del nuevo sistema de formación de la administración pública provincial	68
Anexo 3: Participantes – Taller 1	69
Anexo 4: Participantes – Taller 2	70

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Esquema de los tres organismos destinados a la formación de la Administración Pública Provincial	18
Tabla 2. Entrevistas sobre la implementación del Plan de Capacitaciones	20
Tabla 3. Diseño y estructura del 1° Taller.....	29
Tabla 4. Resultados de la Actividad 1 – 1° Taller	31
Tabla 5. Resultados de la Actividad 2 – 1° Taller.	34
Tabla 6. Respuestas a la encuesta individual y anónima del 1° Taller	35
Tabla 7. Diseño y estructura del 2° taller	38
Tabla 8. Resultados de la Actividad 1 – 2° Taller	40
Tabla 9. Resultados de la Actividad 2 – 2° Taller	41
Tabla 10. Ejemplo: Trayecto formativo de Atención Ciudadana	59

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama del Centro de Formación y Capacitación en Administración Pública del Chaco.	3
Figura 2. Cantidad de agentes totales de la administración pública provincial y en planta permanente.	6
Figura 3. Cantidad de agentes totales de la administración pública provincial en función del género declarado.	7
Figura 4. Cantidad de agentes totales de la administración pública provincial en función de la edad.....	7
Figura 5. Cantidad de agentes totales de la administración pública provincial por dependencia (principales).	8
Figura 6. Cantidad de agentes totales de la administración pública provincial por dependencia (resto).	8
Figura 7. Cantidad de agentes totales de la administración pública provincial por pertenencia escalafonaria.	9
Figura 8. Trayectos formativos por perfiles	56
Figura 9. Trayectos formativos transversales.....	57

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento constituye el informe final del proyecto “Plan de capacitaciones de la Provincia de Chaco para el fortalecimiento de las trayectorias del empleo público”. El mismo corresponde al expediente EX-2024-00043457- -CFI-GES#DC, en el marco del cual se desarrolla la asistencia técnica brindada por el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) al Gobierno de la provincia de Chaco con el apoyo del Consejo Federal de Inversiones (CFI).

El objetivo del proyecto es fortalecer y modernizar las capacidades de la gestión pública de la provincia a través de la elaboración de una propuesta de integración y planificación de los trayectos formativos de los agentes estatales de la administración pública provincial.

El documento está compuesto por tres segmentos principales. El primer apartado analiza la creación del Centro de Formación y Capacitación en Administración Pública del Chaco (CEFCA) a partir de la Ley que le da origen.

En el segundo apartado, se presentan las distintas actividades comprometidas en la primera etapa: una línea de base del empleo público provincial, la trayectoria de capacitaciones y dinámica con que operaron las áreas capacitadoras en la provincia hasta la creación del nuevo centro de capacitación -el Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) y la Escuela de Gobierno (EG)-, partiendo de la normativa y documentación disponible. Seguidamente, se analiza la estructura funcional e institucional de ambos organismos y se da cuenta de las entrevistas realizadas a funcionarios públicos de las áreas de capacitación y de la Dirección General de Innovación y Modernización Gubernamental (DGIyMG). Se concluye ofreciendo un análisis de la situación relevada, identificando las principales oportunidades de mejora.

Finalmente, en el tercer apartado se exponen los desarrollos de la segunda etapa del plan de tareas: se exhiben los resultados de los talleres realizados con las áreas comprometidas por la creación del nuevo centro de formación, se elabora una estrategia de involucramiento de universidades y se desarrolla una propuesta de institucionalización y de trayectos formativos que es presentada en una jornada institucional como cierre del proyecto.

2. CREACIÓN DEL CENTRO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL CHACO

A través de la Ley 4.057-E de la Provincia del Chaco se creó el Centro de Formación y Capacitación en Administración Pública del Chaco, con fecha 3 de julio de 2024.

Esta nueva institución tiene por **objetivo** la concentración en un único organismo de todas las iniciativas de capacitación y formación en administración pública para los agentes estatales y referentes políticos y de la sociedad civil. Mediante la Ley, se fusionan el Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) y la Escuela de Gobierno (EG) en este nuevo centro autárquico con facultades propias de administración y autonomía reglamentarias, y con capacidad para establecer delegaciones en el territorio provincial para descentralizar su gestión.

En este sentido, sus **acciones** consisten en: diseñar, implementar y evaluar planes de formación y capacitación para los recursos humanos del sector público provincial en pos de su profesionalización, y la modernización y simplificación de la Administración Pública. Ello abarca desde la detección de necesidades de capacitación en conjunto con distintas áreas del gobierno provincial, hasta el desarrollo –directo o en calidad de asistente-, evaluación y certificación de cursos y otras instancias formativas. En segundo lugar, dicta normas en materia de formación, asesora para el otorgamiento de becas públicas en esta área temática y articula con distintos organismos competentes. En tercer lugar, genera ámbitos de encuentro, reflexión y debate para la construcción de consensos básicos acerca de los problemas públicos para fortalecer la gobernabilidad democrática. Por último, se plantea como obligatoria la realización de una Maestría en políticas públicas, gobierno y economía con periodicidad, al menos, bianual, destinada a cuadros directivos del Estado y dirigenciales de distintos grupos de la sociedad civil y partidos políticos.

En este sentido, los **destinatarios** son todos los agentes de la administración pública provincial y los referentes de la sociedad civil –de partidos políticos, organizaciones sociales y empresariales, directivos y ciudadanos interesados en general.

Su órgano de **gobierno** consiste en un Directorio compuesto por una presidencia, con rol de rector, y dos vocales. El presidente es ocupado por quien sea responsable de la Secretaría de Coordinación de Gabinete. Las vocalías son designadas por decreto a propuesta del oficialismo y la oposición mayoritaria de la Cámara de Diputados, uno por cada fuerza, con dos años de mandato. Quienes sean propuestos para desempeñarse como vocales deben ser profesionales con carreras universitarias de, al menos, cinco años de duración y, preferentemente, con experiencia en investigación, docencia y/o diseño y desarrollo de políticas públicas. Actualmente, la presidencia es desempeñada por Livio Gutiérrez (Secretario de Coordinación de Gabinete) y fueron designadas como vocales, durante el mes de octubre, Carina Botteri Dissof por el oficialismo y Maria Jimena Molina por la oposición.

Tal como se estipula en el Artículo 19 de la Ley 4.057-E de creación del organismo, previo al 8 de noviembre en el que se cumplieron los sesenta días hábiles,

se presentó y aprobó el organigrama de la nueva institución que se detalla en la **Figura 1**.

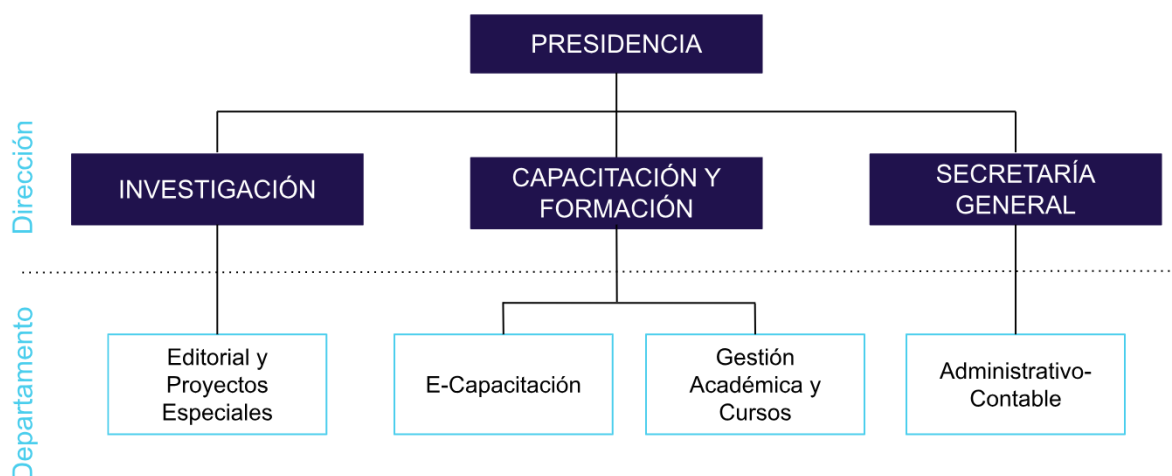


Figura 1. Organigrama del Centro de Formación y Capacitación en Administración Pública del Chaco.
Fuente: Subsecretaría de Modernización del Estado.

Por último, el **financiamiento** del organismo se compone de los aportes presupuestarios, los resultantes de las actividades del Instituto y los que resultaren de convenios, donaciones y otros mecanismos específicos.

A continuación, se desarrollan las actividades de proyecto correspondientes a la Etapa 1 y Etapa 2 en los apartados 3 y 4, respectivamente.

3. ELABORACIÓN DE UNA LÍNEA DE BASE PARA EL FORTALECIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIONES DEL EMPLEO PÚBLICO EN LA PROVINCIA DE CHACO

3.1 Actividad 1.a: Línea de base del empleo público

Para esta sección se ha analizado la siguiente documentación:

- Decreto 1618/2010 del Poder Ejecutivo de la Provincia del Chaco - Régimen de concursos de antecedentes y oposición para cargos jerárquicos.
- Decreto 993/2021 del Poder Ejecutivo de la Provincia del Chaco - Implementación del Diccionario de Competencias.
- Ley 1.341 de la Provincia del Chaco - Ética y transparencia en la función pública.
- Ley 196-A de la Provincia del Chaco - Escalafón del personal permanente del Poder Ejecutivo.
- Ley 292-A de la Provincia del Chaco - Estatuto para el personal de la Administración Pública Provincial.
- Ley 293-A de la Provincia del Chaco – De los agentes con nivel de director.

- Ley 3203-A de la Provincia del Chaco - Simplificación, racionalización y modernización administrativa.
- Decreto 1283/2020 del Poder Ejecutivo de la Provincia del Chaco - Creación Consejo Provincial de Transformación Digital.

En base a la normativa antedicha, se describen las características centrales del empleo público provincial del Chaco, particularmente en lo referente a su escalafón general.

El **escalafón general** del personal permanente del Poder Ejecutivo provincial aplica a todos los empleados estables de la administración pública de la jurisdicción - excepto aquellos que ocupan cargos electivos, personal contemplado en regímenes escalafonarios particulares y trabajadores transitorios.

El escalafón se compone de tres **categorías** con sus respectivos agrupamientos. En primer lugar, se encuentra la categoría *Personal Administrativo y Técnico*, que incluye a todo el personal con funciones de dirección, ejecución, fiscalización y asesoramiento. Dentro de ella se encuentran los apartados *Director general y director, Jefe de departamento, Profesionales y Administrativos*. Los últimos dos agrupamientos cuentan con una jerarquía interna que va desde el grupo 1 al 10.

En segundo lugar, se halla la categoría *Personal Obrero y de Maestranza*, cuyas funciones son de saneamiento, producción, construcción, reparación y mantenimiento. Contiene una jerarquía interna que va del grupo 1 al 8.

Finalmente, la categoría *Personal de Servicio* incluye al personal de atención al público, conducción de vehículos, vigilancia y limpieza. Al igual que la categoría previa, su jerarquía interna va del grupo 1 al 8.

El **ingreso** y la **promoción** escalafonarios se dan a través de un concurso de antecedentes y/u oposición, donde en cada uno se establece el puntaje. Salvo excepción, los ingresos se producen por el grupo inicial mediante concursos abiertos anuales. Los concursos de promoción se realizan dando prioridad al nivel inmediatamente inferior al del puesto vacante, abriéndose al público general en caso de resultar desierto el llamado a concurso antedicho.

Según el Decreto 1618/10, que establece el **régimen de concursos de antecedentes y oposición**, los cargos vacantes podrán ser disputados por miembros de la administración pública provincial que cuenten con, al menos, dos años de antigüedad en el área en que se encuentra la vacante.

En función del objetivo de este escrito, interesa aquí señalar que los funcionarios del área que llama a concurso construyen un perfil con los requisitos y las competencias necesarios para el puesto en cuestión. Ello determina la pertinencia de los currículums presentados y puede vincularse con los procesos de formación realizados por los candidatos. A su vez, los antecedentes tienen un peso del 30%

sobre la calificación final de los postulantes. Sobre los 100 puntos totales de esta etapa del concurso, la formación en cursos de capacitación tiene pesos disímiles en función de la categoría para la que se concurre: mientras que para directores y cargos de nivel inferior no jerárquicos aporta entre 1 y 0,20 por curso realizado. Para profesionales y administrativos cada formación representa entre 5 y 1,50 puntos, no pudiendo otorgarse más de 25 puntos por este ítem. Finalmente, para las otras dos categorías -Personal Obrero y de Maestranza y Personal de Servicio- se estipula un valor de entre 7 y 1.50 puntos por curso, hasta un máximo de 30. En este sentido, el valor de la formación en los cursos que se ofrecen desde las agencias estatales de capacitación del servicio público para la carrera administrativa de los empleados públicos incide de manera inversamente proporcional a la formación profesional exigida por el cargo: a mayor nivel educativo o titulación requerida, menor puntuación otorgada por cursos de formación estatal.

En lo que respecta a la **promoción de la formación** del personal de la Administración Pública Provincial, su estatuto establece como obligación “Someterse a curso de capacitación y a examen de carácter general, que disponga la superioridad y con la finalidad de: a) Racionalizar o mejorar el servicio público; b) Comprobar su idoneidad para el cargo que detente”. A su vez, se establece el derecho a capacitarse –obteniendo licencia y/o beca, de ser preciso- y a progresar en el escalafón administrativo para todos los empleados públicos. En tercer lugar, se estipulan “menciones especiales” por promover beneficios al Estado provincial o a la comunidad, los cuales suponen retribuciones monetarias, extensión de licencias y becas de estudio. Si bien no representan explícitamente un estímulo a la formación, podría vincularse con actividades de investigación, desarrollo y promoción de mejoras para la administración pública.

Finalmente, se identifica que durante los últimos años han existido iniciativas dirigidas a propiciar una **actualización y optimización en la función pública**. En este sentido, se ha creado en 2021 un *Diccionario de Competencias* para implementar un modelo de gestión por competencias desde la Dirección General de Recursos Humanos. Esta categorización está pensada como mecanismo de evaluación de rendimiento y como guía para los procesos de concurso y selección. Por ello, resulta oportuno garantizar una virtuosa articulación entre el sistema de capacitaciones y este instrumento: ofrecer cursos de formación específicos para las distintas competencias y construir sistemas de puntuación para la carrera administrativa que reflejen el tránsito por los cursos de forma fehaciente.

En igual sentido, la Ley 3.203-A y el Decreto del Poder Ejecutivo provincial 1.283, ambos del 2020, inauguran procesos de modernización estatal: el primero establece las *bases para la simplificación, racionalización y modernización administrativa*; mientras que el segundo crea el *Consejo Provincial de Transformación Digital* bajo la órbita del Poder Ejecutivo, con el fin de vehiculizar los planteos de la

primera. La ley de modernización aparece nombrada explícitamente en la normativa constituyente del nuevo Centro de Formación y Capacitación en Administración Pública del Chaco. Los objetivos de aquella se plasman en las metas de formación para la institución: administración electrónica y a distancia, simplificación y transparencia administrativa, mejora continua, gobierno abierto, seguridad de la información pública e interoperabilidad aparecen como ejes rectores del proyecto formativo que se inaugura con el CEFCA.

A partir de la información disponible en el portal de gobierno abierto de Chaco, en la página correspondiente a recursos humanos, se presentan los principales datos del empleo público provincial. Esto permite construir un mapa inicial sobre el universo al cual se dirigen las capacitaciones para una propuesta de trayectos formativos acorde a las necesidades y que resulte en un impacto positivo concreto en la gestión pública provincial.

Según los datos actualizados al mes de agosto del 2024, Chaco cuenta con un total de 79.587 agentes distribuidos en la administración pública provincial, comprendiendo a los múltiples escalafones vigentes. De ellos, tal como se observa en la **Figura 2**, más de la mitad se encuentran encuadrados en la planta permanente.

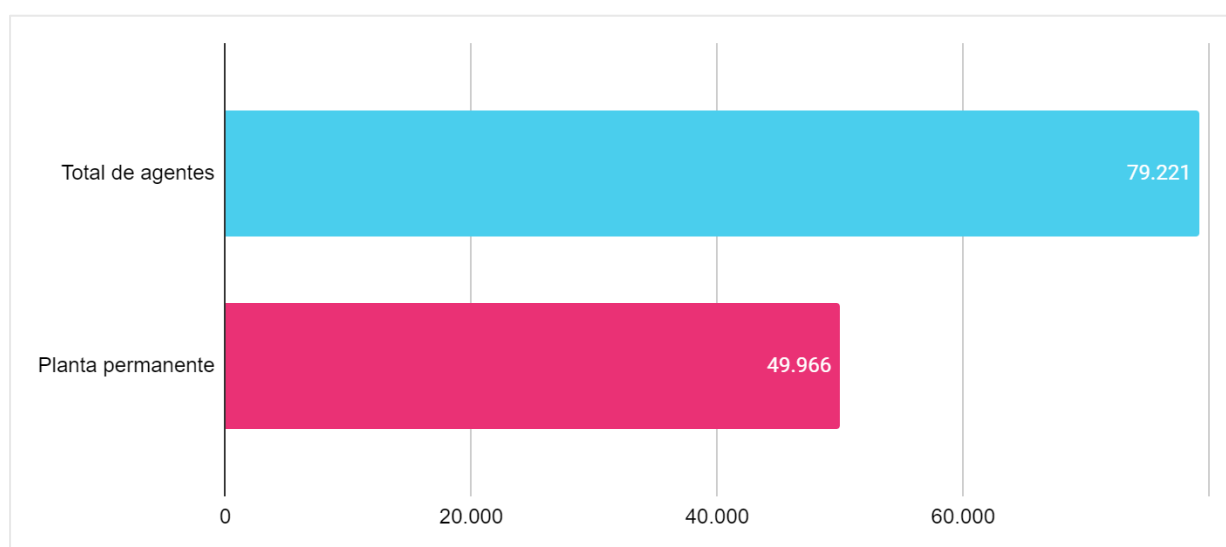


Figura 2. Cantidad de agentes totales de la administración pública provincial y en planta permanente.

A su vez, existe una distribución por género (**Figura 3**) donde el 60,2% de las personas trabajadoras del estado provincial se corresponden al femenino y el 39,8% al masculino.

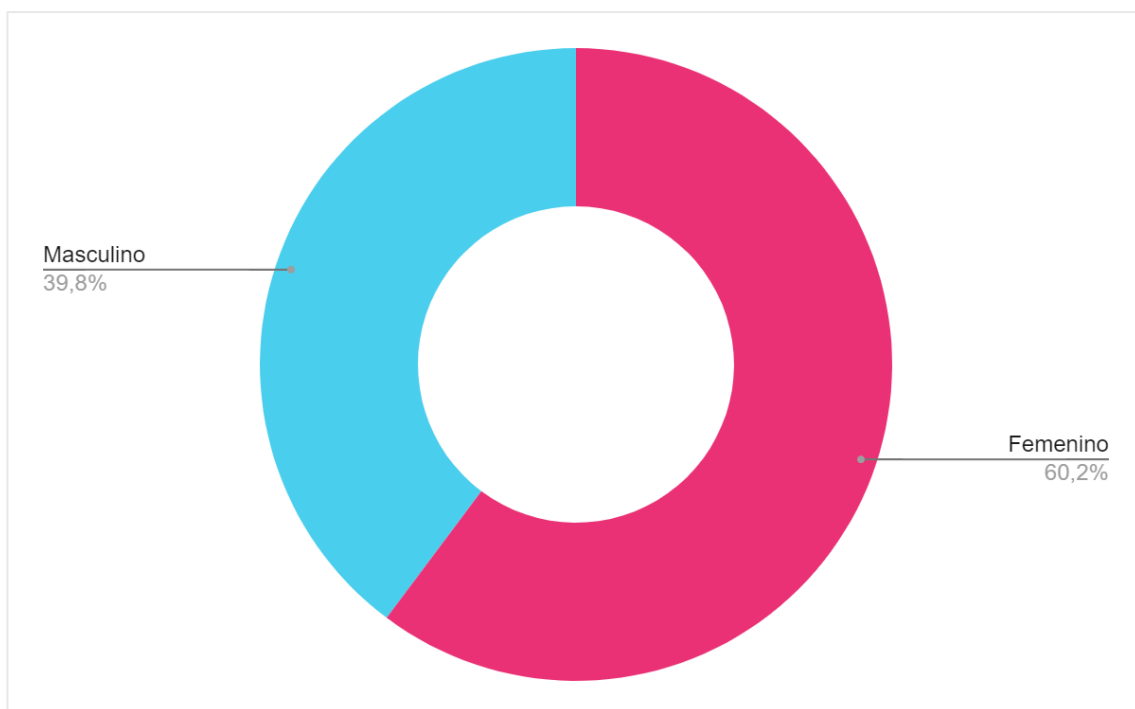


Figura 3. Cantidad de agentes totales de la administración pública provincial en función del género declarado.

Por rango etario, tal como se encuentra clasificado en el portal oficial, existen tres rangos etarios: menores de 30 años, entre 30 y 50 años, y los mayores de 50 años. En base a esta división, más de un 60% corresponde al segundo grupo y un cuarto de la planta es mayor a 50 años (**Figura 4**).

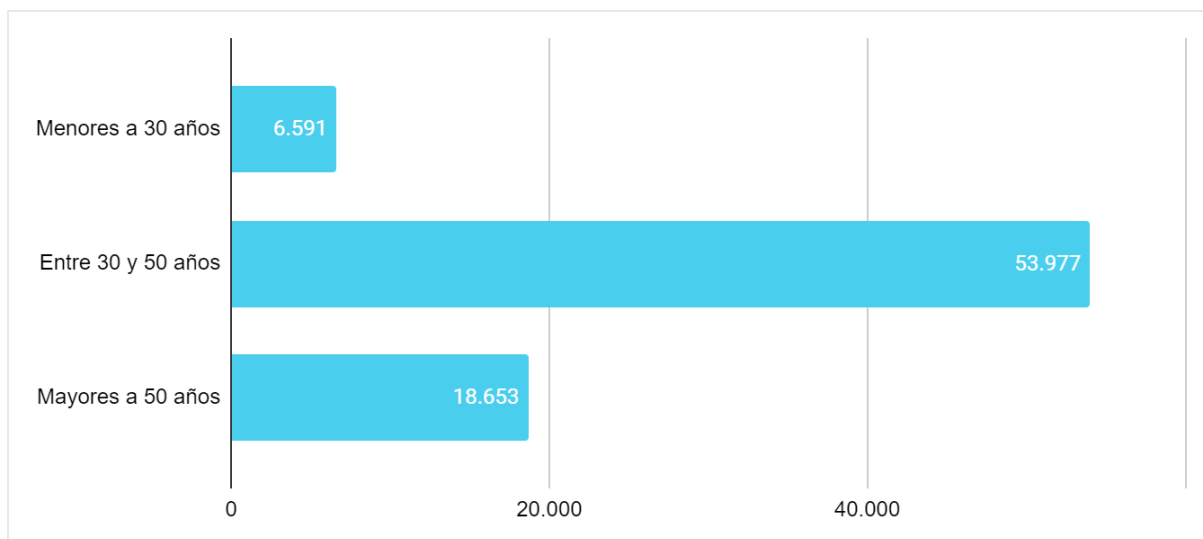


Figura 4. Cantidad de agentes totales de la administración pública provincial en función de la edad.

Por dotación de personal, sólo siete dependencias superan el millar de agentes. Como se observa en la **Figura 5**, destacan el Ministerio de Educación con 41.876 empleados, el Ministerio de Salud con 11.130 y la policía provincial con 7.521.

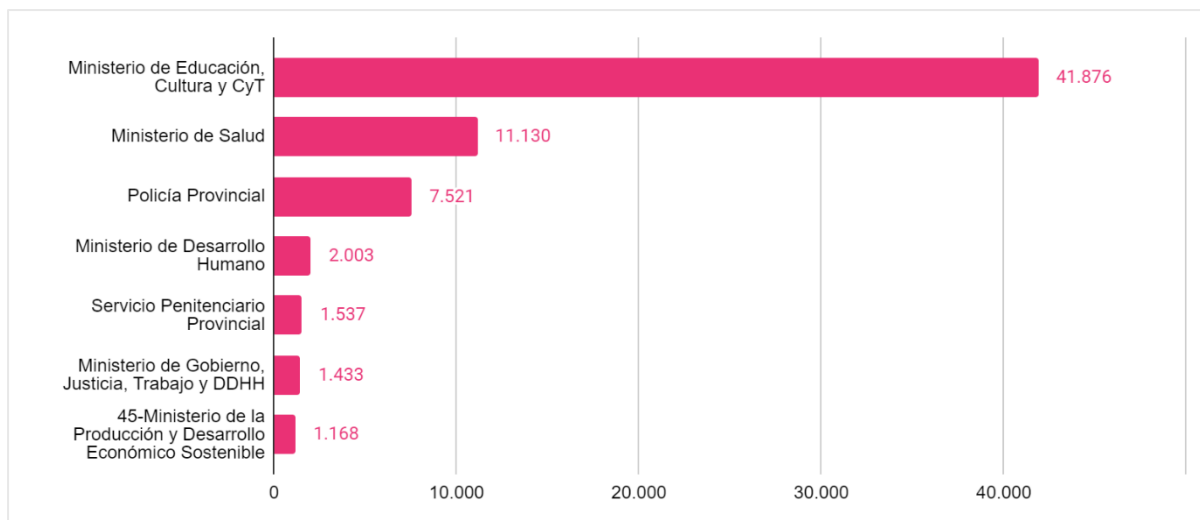


Figura 5. Cantidad de agentes totales de la administración pública provincial por dependencia (principales).

En este sentido, las demás dependencias rondan el millar o no superan los 900 agentes (**Figura 6**). En este grupo se encontraban la Escuela de Gobierno y el Instituto Provincial de Administración Pública ahora fusionados, ambos con 14 agentes.

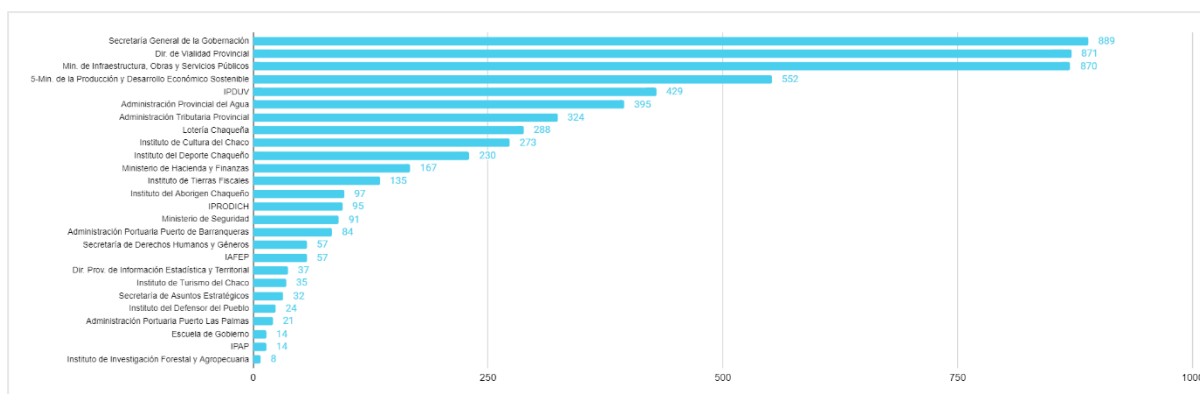


Figura 6. Cantidad de agentes totales de la administración pública provincial por dependencia (resto).

Finalmente, en la **Figura 7** puede observarse la división del empleo público provincial por escalafón, siendo los tres de mayor cantidad de agentes el Docente (37.702), la dotación general del Poder Ejecutivo (24.814) y el de Seguridad (9.029).

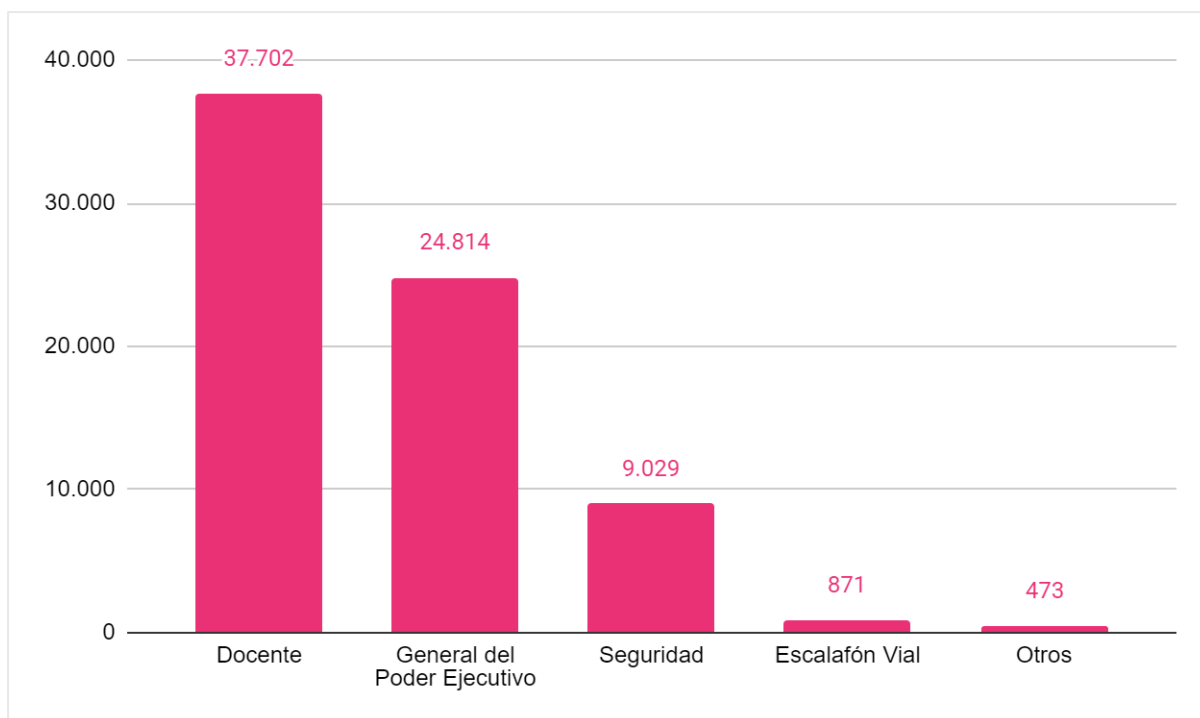


Figura 7. Cantidad de agentes totales de la administración pública provincial por pertenencia escalafonaria.

3.2 Actividad 1.b: Análisis de las capacitaciones en la administración pública provincial

El sistema de capacitaciones para la administración pública provincial del Chaco contaba, hasta el año 2023, con dos organismos centrales: el Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) y la Escuela de Gobierno (EG), ambos creados en el año 2012.

Ambos operaron como entes autárquicos para desarrollar el sistema provincial de capacitación y formación dirigido a empleados públicos, sumando referentes de distintos colectivos provinciales en el público objetivo para la Escuela de Gobierno. El IPAP se centraba, prioritariamente, en la modernización, profesionalización y promoción de la eficiencia de los procesos de la administración pública local; mientras que la Escuela tenía por fines principales el fortalecimiento de las capacidades estatales -particularmente de sus cuadros de conducción- y la formación política, económica y social de las figuras locales en pos de una mejor participación ciudadana. En este sentido, a continuación, se observan las especificidades en las dinámicas de trabajo de cada organismo en lo que respecta a la planificación anual y la gestión cotidiana a partir de la documentación elevada por las entidades.

3.2.1 Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP)

En base a los informes de gestión y las planificaciones generales provistas, se reconstruyó el flujo de trabajo del área.

En primer lugar, se registran las influencias tomadas para la confección de la planificación anual: el Plan de Gobierno 2030, el Plan Rector de Formación 2030 del IPAP Chaco, los ejes propuestos por el INAP Federal y por la Carta Iberoamericana de la Función Pública (CLAD) como orientaciones estratégicas y políticas; las evaluaciones de resultados de las capacitaciones brindadas el año previo y el relevamiento de necesidades del año en curso como insumos específicos y nutridos por los actores locales.

Esta planificación fue elaborada entre los meses de febrero y marzo de cada año, ofreciendo un panorama general de los cursos de acción. El relevamiento de necesidades se realizaba mediante un diagnóstico. Las necesidades de formación y entrenamiento de mediano y largo plazo se desprendían de los marcos normativos vigentes, de las políticas de fortalecimiento y modernización del Estado y de los ejes del plan de gobierno. Esto conformaba el Inventario de Capacitación Provincial (ICP). La otra fuente principal para el diagnóstico estratégico eran las demandas jurisdiccionales para las capacitaciones anuales. Generalmente, estas necesidades específicas se satisfacían dentro del período de -hasta- un ciclo lectivo. Las demandas específicas se encontraban contenidas en el Inventario de Capacitación Jurisdiccional (ICJ).

El segundo paso era la determinación del plan anual. Luego de relevar las necesidades de formación se procedía a su evaluación integral, con la finalidad de definir las estrategias de implementación local y provincial, identificar los recursos, y establecer las prioridades. La tarea siguiente era la elaboración del programa anual, allí se plasmaba la definición de los objetivos a alcanzar con respecto a la cantidad de inscriptos y de las ofertas de formación, según ejes y prioridades.

Dentro del programa anual se precisaba el esquema del ciclo lectivo, que solía extenderse (según los planes anuales desde 2019 hasta 2023) desde los primeros días de febrero hasta los últimos días de noviembre o inicios de diciembre. Dicho período se dividía en dos cuatrimestres con un receso invernal de 10 días hábiles entre ambos.

Finalmente, se realizaba un control de los resultados y del impacto alcanzado. Con lo producido al final del ciclo lectivo era posible evaluar en qué medida se habían cumplido -o no- las previsiones y las metas definidas al inicio del período.

La formación propuesta estaba enmarcada en los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS-ONU) 16 “Paz, justicia e instituciones sólidas” y 17 “Alianzas para lograr los objetivos”, específicamente inscrita en las metas:

- 16.6: Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.
- 16.7: Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.

- 17.17: Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas.

Ello respondía a procesos de mayor eficiencia y transparencia de las instituciones, a la incorporación de mecanismos participativos y representativos en la administración pública, y al fortalecimiento de articulaciones entre distintos actores estatales y sociales. En función de ello se proyectaban cursos de formación básica (inducción, competencias administrativas básicas y capacitaciones obligatorias), estrategias de descentralización a municipios, espacios destinados a cuadros sobre transformación digital y talleres de seguridad informática. A su vez, se estipulaban asesorías técnicas específicas para áreas prioritarias y una Diplomatura en gestión de recursos humanos.

Tomando los informes de gestión se puede ofrecer un panorama de la actividad efectiva del instituto. Focalizando en la experiencia del último año de funcionamiento, se observa la realización de 50 cursos propios relacionados con 22 temáticas distintas. La mayoría estaban referidos a competencias básicas administrativas o fueron introducciones a temáticas políticas y estratégicas relativas a la modernización estatal. También han tenido lugar formaciones obligatorias según normativa pública (como cuestiones ambientales y de género). A su vez, destacaban las iniciativas de gestión de personal y recursos humanos. La oferta propia, central en las actividades del IPAP, fue complementada con la de su par nacional, que disponibilizaba principalmente cursos autoadministrados.

En el último año calendario han alcanzado un total de 10.309 inscritos, concentrándose dos tercios del total en los cursos propios. Geográficamente, casi el 60% de los inscritos en cursos y actividades propias de la institución provincial fueron de Resistencia, siendo el resto de otras partes de la provincia. A su vez, desglosados por modalidad de curso, se registró un 66% de virtualidad en la oferta del IPAP y una abrumadora mayoría de cursantes en este formato: el 85% de los inscritos cursó bajo modalidad de e-learning o webinars. La tasa de abandono para los cursos del año 2023 fue del 40%.

Por otra parte, se registran actividades derivadas de demandas específicas de jurisdicciones del estado provincial o de diagnósticos del propio IPAP. Fueron, al igual que la oferta propia, cursos administrativos generalistas que ofrecían herramientas de gestión e información introductoria a distintos aspectos del empleo público. Finalmente, destacó la iniciativa “compartiendo experiencias”: una convocatoria a empleados/as públicos para presentar relatos de aportes y mejoras al trabajo cotidiano que hayan tenido lugar en sus ámbitos de desempeño.

Los datos presentados resultan representativos de la realidad del instituto en los últimos años, sosteniendo las tendencias en las áreas temáticas, las formas de participación y el perfil de los inscritos.

3.2.2 Escuela de Gobierno (EG)

Debido a cuestiones operativas, la Escuela de Gobierno se ve temporalmente imposibilitada de acceder a su sistema de gestión, donde conserva información detallada sobre el desarrollo histórico de sus actividades. En función de ello, se ha relevado un listado con las principales iniciativas de la Escuela cuyo funcionamiento y dinámicas de trabajo se profundizó en la instancia de entrevistas con funcionarios del área.

En primer lugar, se registra la realización de formaciones con reconocimiento de la CONEAU: la Maestría en Gobierno y Economía Política cursaba, al momento de las entrevistas, su octava cohorte, en articulación con la Universidad Nacional de San Martín. La misma se realizaba bianualmente. Luego, cada año se desarrollaba una diplomatura con título reconocido: la Diplomatura en Gestión del desarrollo productivo local (orientada en industrias y pymes). En 2023 se realizó la Diplomatura en Estudios avanzados de Territorio, Urbanismo y Hábitat, mientras que en 2019, 2021 y 2022 se llevó a cabo la Diplomatura en Gestión local de políticas públicas. Finalmente, se registra la realización de la Diplomatura en Evaluación y Políticas Públicas de Salud. Todas ellas contaban con un examen de ingreso y se ofrecían de manera gratuita.

Otro eje de trabajo de la EG era la realización de programas de formación a pedido de áreas específicas de la administración pública provincial. En función de la demanda recibida, han realizado formaciones anuales en temáticas de políticas públicas y desarrollo para becarios del Programa Enfoque en 2022 y 2023, y capacitaciones en 2021 a agentes de la Secretaría de Juventud provincial para la construcción de un observatorio. También han brindado formaciones para la SAINNAV en 2021 y de directores educativos de nivel medio en 2023, así como cursos sobre buenas prácticas del uso de redes sociales para docentes y alumnos de nivel medio en 2022 y 2023.

La oferta de seminarios propia abarcó múltiples temáticas. La totalidad de los cursos se desarrolló de manera presencial, implementando la virtualidad únicamente durante el aislamiento y distanciamiento preventivo por la pandemia de COVID-19 entre 2020 y 2021. A continuación, se listan las capacitaciones ofrecidas:

i) Seminarios 2022-2023

- Desigualdades sociales
- Políticas Energéticas, Servicios Públicos
- Estrategias de reducción de la pobreza

- Experiencias locales de Desarrollos productivos innovadores
- Política tributaria y efectos fiscales
- Transporte urbano
- Consumos problemáticos
- La reemergencia económica de China
- Sistemas electorales y sistema de partidos. Una mirada sobre el sistema político chaqueño
- Capacidades científico tecnológicas y desarrollo
- Desarrollo local y soberanía alimentaria
- Economía política de la deuda, los organismos y las finanzas internacionales
- Modelos de acumulación en Argentina, un enfoque desde la sociología económica.

ii) Virtuales (2020 y 2021)

- Conflictos y movimientos sociales
- Estructura social de Argentina y Chaco
- Representación y participación política
- Soberanía alimentaria
- Teoría del Estado
- Tradiciones políticas
- Cambio organizacional y transformación digital
- Sistemas electorales
- Gobierno 4.0

A su vez, se han ofrecido algunos talleres prácticos, entre los que se registran: Planificación de políticas y programas públicos, Metodología del Análisis político, Escritura, Acompañamiento de tesis y Análisis de datos.

Las actividades de la Escuela de Gobierno tuvieron su núcleo en las prácticas de investigación de sus integrantes, así como en el diálogo con las pesquisas de los maestrandos en Gobierno y Economía Política. Entre estas iniciativas destacan algunas de carácter sistemático: relevamiento de expectativas chaqueñas (de periodicidad mensual), relevamiento del mercado inmobiliario (trimestral), relevamiento de perfiles sociológicos de la élite política chaqueña (en desarrollo avanzado) y la actualización trimestral Observatorio de Energía.

Finalmente, la EG ofreció algunas actividades abiertas al público en general a fin de difundir sus hallazgos y promover una cultura ciudadana. Se registraron presentaciones de libros, conferencias y jornadas académicas y de divulgación.

En resumen, la EG contó con una oferta variada en temáticas, pero concentrada en miradas políticas propias de ámbitos directivos o de decisión. Los cursos fueron, en su mayoría, de nivel de posgrado o con una especificidad temática

que implicaba cierta profundidad en los programas. Si bien se apuntaba al público en general, la mayoría de los inscriptos provino de la administración pública provincial y cumplían funciones con algún nivel de jerarquía.

3.3 Actividad 1.c: Análisis de estructura institucional de áreas capacitadoras

La información reflejada en esta sección se desprende exclusivamente del análisis de la siguiente documentación:

- Ley 7.060/2012 de la Provincia del Chaco, de Creación de la Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco.
- Resolución 9/2023 del Directorio de la Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco, de aprobación de la estructura organizativa de la institución.
- Ley 2069-A de la Provincia del Chaco, de Creación del Instituto Provincial de Administración Pública.
- Decreto 1.175/2013 del Poder Ejecutivo de la Provincia del Chaco, de Aprobación de la estructura organizativa del Instituto Provincial de Administración Pública.
- Resolución 50/2014 del Instituto Provincial de la Administración Pública del Chaco, de creación del Registro Provincial de Capacitadores y su régimen de funcionamiento.
- Decreto 512/2013 del Poder Ejecutivo de la Provincia del Chaco, de reglamentación de la Ley 2069-A.

En base a la documentación provista y recolectada, esta sección profundizará sobre la estructura institucional de los organismos: sus organigramas, mecanismos de gobierno, metas y destinatarios. Finalmente se trazará una comparación con la institucionalidad propuesta para el nuevo Centro de Formación y Capacitación en Administración Pública en base a la Ley provincial 4057-E y la información disponible en los sitios oficiales gubernamentales.

3.3.1 Instituto Provincial de Administración Pública (IPAP)

Su **objetivo** principal consistía en el desarrollo de programas de capacitación y formación de los recursos humanos de la administración pública provincial en pos de su modernización y profesionalización, tanto para lograr las funciones que requieren como para desarrollar nuevas habilidades estratégicas. Asociado a esto, se esperaba llevar adelante procesos de diagnóstico e investigación sobre el estado del empleo público, la gestión estatal local y sus potenciales de optimización, como así también de evaluación sobre sus propuestas de formación. En este sentido, tenía por **destinatario** a todo el personal del sector público provincial.

Sus **acciones** consistían en planificar e implementar planes de formación y capacitación para los recursos humanos del sector público provincial. Ello abarcaba desde la detección de necesidades de capacitación en conjunto con distintas áreas

del gobierno provincial, hasta el desarrollo, evaluación y certificación de cursos y otras instancias formativas. A su vez, dictaba normas en materia de formación, asesoraba para el otorgamiento de becas públicas en esta área temática y articulaba con distintos organismos competentes. Se estipulaba que dialogue con la Dirección General de Recursos Humanos, así como con el resto de las Unidades de Recursos Humanos, para el desarrollo de las actividades cotidianas: identificación de necesidades en la administración pública, desarrollo y difusión de los cursos.

El IPAP estaba **gobernado y administrado** por un directorio compuesto de un presidente y dos vocales. El primer cargo era ocupado por quien era responsable de la Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública (SSCGP), mientras que los vocales eran nombrados por el Poder Ejecutivo a partir de un concurso de antecedentes y oposición, con una duración de cuatro años. Cada vocal tenía competencias específicas, siendo uno de ellos vocal académico y el otro de investigación.

A su vez, contaba con un Consejo Asesor con carácter consultivo, integrado por el Director General de Recursos Humanos y los responsables de las unidades de igual índole de cada jurisdicción del gobierno provincial. La participación en el consejo era ad honorem según el Artículo 11 de la Ley 2069-A, sin embargo en la práctica no funcionó así.

Su **organigrama** constaba de tres direcciones y cuatro departamentos.

La *Dirección de Capacitación* administraba el Sistema provincial de capacitación formulando los planes de formación, proponiendo acciones institucionales y articulando con otros organismos, evaluando el impacto logrado y gestionando la realización de los cursos en todo su desarrollo.

Esta dirección contenía al *Departamento de Relaciones Institucionales*, que administraba la red institucional de capacitaciones asistiendo en los procesos de diagnóstico, planificación, evaluación, articulación, difusión y actualización del personal capacitador. A su vez, contaba con el *Departamento de Gestión de Cursos*, el cual coordinaba y ejecutaba las actividades de formación y garantizaba su realización eficaz. Estaba focalizado en la implementación efectiva de los cursos y las funciones a ellos asociadas (certificación, supervisión, registro).

Luego, se encontraba la *Dirección de Investigación*, sin áreas subordinadas, la cual desarrollaba investigaciones en la materia relativa al instituto y se vinculaba con comunidades que llevasen adelante tareas en la misma línea.

Finalmente, se encontraba la *Secretaría General*, a cargo de las tareas administrativas, de registro y demás funciones burocráticas necesarias para el mantenimiento de las actividades del instituto. Dependían de ella el Departamento *Mesa de entradas, salidas y archivo*, encargado de confeccionar y tramitar

expedientes y documentaciones oficiales, y el *Departamento de Gestión Administrativa*, que confeccionaba proyectos y velaba por la legalidad en las acciones emprendidas por la Secretaría General.

Su **financiamiento** se componía de los aportes presupuestarios, los resultantes de las actividades del Instituto, los aportes del tesoro nacional y los que resultaren de convenios, donaciones y otros mecanismos específicos.

3.3.2 Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco (EG)

Esta institución tenía por **objetivo** la promoción de las capacidades de cuadros de conducción del Estado para construir capacidades estatales permanentes, así como la formación en materia política, económica y social de referentes sociales y políticos en pos de una reconstrucción de la ciudadanía participativa. En este sentido, tenía por **destinatarios** a los cuadros superiores de la administración pública provincial, así como a referentes de la sociedad civil.

En base a ello, las **acciones** se centraban en el desarrollo de espacios de formación, la generación de espacios de debate y reflexión sobre los problemas públicos vigentes, y la promoción y realización de investigaciones y actividades tendientes a una mejora al funcionamiento de la sociedad y el Estado, promoviendo la equidad distributiva, la democratización de oportunidades, el aumento de la productividad y la eficiencia económica.

Su órgano de **gobierno** consistía en un Directorio compuesto por un presidente, con rol de rector, y dos vocales. El presidente era designado por el Poder Ejecutivo con acuerdo de la Cámara de Diputados con una duración en el cargo de cuatro años. Los vocales eran nombrados por el oficialismo y la oposición mayoritaria de la Cámara de Diputados, respectivamente, con dos años de mandato

A su vez, contaba con un Consejo Asesor que se reunía mensualmente y estaba integrado por un representante por cada partido político reconocido en el ámbito provincial. Tenía por fin asistir en la elaboración del plan anual de formación de manera consultiva. La participación en el consejo era ad honorem (Artículo 10, Ley 7060/2012).

Su **organigrama** constaba de cuatro departamentos y un área de ordenanza.

El *Departamento Administrativo-Contable* realizaba las tareas de gestión administrativa, servicios, tesorería y recursos humanos. El *Departamento de Gestión Académica* se encargaba de la planificación y el seguimiento de las actividades académicas y coordinaba todo lo relativo a los docentes y alumnos. El *Departamento de Investigación y Editorial* desarrollaba investigaciones propias y en colaboración con otras instituciones, elaboraba publicaciones relevantes y forjaba redes con investigadores que pudieran potenciar la gestión pública provincial. Finalmente, el *Departamento Informático* gestionaba, mantenía y actualizaba los sistemas de

información institucionales, sus redes sociales y los sistemas de datos e información del organismo

Por último, el **financiamiento** del organismo se componía de los aportes presupuestarios, los resultantes de las actividades del Instituto y los que resultaren de convenios, donaciones y otros mecanismos específicos.

3.3.3 Centro de Formación y Capacitación en Administración Pública del Chaco (CEFCA)

Esta nueva institución tiene como fin la concentración en un único organismo de todas las iniciativas de capacitación y formación en administración pública para los agentes estatales y referentes políticos y de la sociedad civil. En este sentido, los **destinatarios** son todos los agentes de la administración pública provincial y referentes de la sociedad civil.

Sus objetivos son:

- Brindar capacitaciones y formaciones para fortalecer el Estado.
- Desarrollar competencias en conocimiento político, económico y social.
- Promover la profesionalización de los agentes públicos.
- Gestionar el sistema provincial de capacitación de manera eficiente.

En este sentido, sus **acciones** consisten en: diseñar, implementar y evaluar planes de formación y capacitación para los recursos humanos del sector público provincial en pos de su profesionalización y la modernización y simplificación de la Administración Pública. Ello abarca desde la detección de necesidades de capacitación en conjunto con distintas áreas del gobierno provincial, hasta el desarrollo, evaluación y certificación de cursos y otras instancias formativas. A su vez, dicta normas en materia de formación, asesora para el otorgamiento de becas públicas en esta área temática y articula con distintos organismos competentes. Por último, genera ámbitos de encuentro, reflexión y debate para la construcción de consensos básicos acerca de los problemas públicos para fortalecer la gobernabilidad democrática.

Su órgano de **gobierno** consiste en un Directorio compuesto por un presidente, con rol de rector, y dos vocales. La presidencia es ocupada por quien sea responsable de la Secretaría de Coordinación de Gabinete. Los vocales son nombrados por decreto a propuesta del oficialismo y la oposición mayoritaria de la Cámara de Diputados, uno por fuerza, con dos años de mandato. Los vocales deben ser profesionales con carreras universitarias de, al menos, cinco años de duración y, preferentemente, con experiencia en investigación, docencia y/o diseño y desarrollo de políticas públicas.

Su **organigrama** está diseñado a partir de una presidencia y tres Direcciones con sus respectivos Departamentos, tal como se detalló anteriormente:

- Dirección de Investigación: Departamento Editorial y Proyectos Especiales.
- Dirección de Capacitación y Formación: Departamento de E-Capacitación y Departamento de Gestión Académica y Cursos.
- Secretaría General: Departamento Administrativo-Contable.

Por último, el **financiamiento** del organismo se compone de los aportes presupuestarios, los resultantes de las actividades del Instituto y los que resultaren de convenios, donaciones y otros mecanismos específicos.

En relación con los organismos preexistentes de capacitación de la administración pública provincial, el nuevo Centro representa la integración de sus funciones y actividades en un único ente. Sostiene también las fuentes de financiamiento estipuladas por sus antecesoras y combina las figuras de la presidencia del IPAP y los vocales de la Escuela de Gobierno para su órgano de gobierno.

En la **Tabla 1**, se resumen las principales características de los dos organismos fusionados y el CEFCA.

Tabla 1. Esquema de los tres organismos destinados a la formación de la Administración Pública Provincial

	IPAP	EG	CEFCA
Gobierno	Directorio: -1 presidente -2 vocales	Directorio: -1 presidente -2 vocales	Directorio: -1 presidente -2 vocales
Selección de autoridades	Presidente: funcionario SSCGP Vocales: decisión del PE en base a concurso	Presidente: designado por Poder Ejecutivo con aprobación diputados Vocales: Elegido por Diputados por mayoría y 1ra minoría	Presidente: funcionario SCG Vocales: Elegido por Diputados por mayoría y 1ra minoría
Organigrama (Direcs)	1-De Capacitación 2-De Investigación 3-Secretaría General	-	1-De Investigación 2- Capacitación y Formación 3- Secretaría General
Organigrama (Deptos)	1: - Departamento de Relaciones Institucionales 2: - Departamento de Gestión de Cursos 3: - Departamento Mesa de entradas, salidas y archivo	-Administrativo-contable -Gestión académica -Investigación y editorial -Informático -Ordenanza	1: Editorial y Proyectos Especiales 2: E-Capacitación y Gestión Académica y Cursos. 3: Administrativo-Contable

	-Departamento de Gestión Administrativa		
Objetivos principales	Desarrollo de programas de capacitación y formación de los recursos humanos de la administración pública provincial para su modernización y mayor eficiencia	Formación de cuadros públicos para afianzar capacidades estatales y de referentes de la sociedad civil para mejorar democracia participativa	Desarrollo de programas de capacitación y formación de recursos humanos de la administración pública provincial para su profesionalización. Mejorar democracia participativa
Destinatarios	Recursos humanos del Sector Público Provincial	Cuadros de conducción del Sector Público Provincial y referentes de la sociedad civil	Recursos humanos del Sector Público Provincial y referentes de la sociedad civil
Actividades	-Formación de recursos humanos estatales (-Diagnóstico -Evaluación -Asesoramiento) -Investigación para innovación	-Formación de cuadros de la APP y de la sociedad civil -Espacios de debate para la participación democrática -Investigación para innovación	-Formación de recursos humanos estatales -Espacios de debate para la participación democrática -Investigación para innovación
Financiamiento	Presupuesto provincial asignado, aportes de su propia actividad y del tesoro nacional, ingresos específicos por convenios, subvenciones, donaciones y otros	Presupuesto provincial asignado, aportes de su propia actividad, ingresos específicos por convenios, subvenciones, donaciones y otros	Presupuesto provincial asignado, aportes de su propia actividad, ingresos específicos por convenios, subvenciones, donaciones y otros

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Actividad 1.d: Entrevistas a funcionarios públicos clave

En base a lo relevado y desarrollado hasta aquí, resulta clave

profundizar sobre el funcionamiento de las instituciones y conocer la puesta en práctica de la normativa con sus dinámicas, actores y problemáticas.

Para ello se ha desarrollado una guía de pautas para realizar entrevistas semiestructuradas al personal del sistema provincial de formación y capacitaciones (**Anexo 1**), así como a funcionarios encargados de la implementación del nuevo organismo (**Anexo 2**). Las entrevistas se realizaron de manera virtual en función de las posibilidades logísticas del equipo de trabajo.

Las entrevistas semiestructuradas para funcionarios de áreas de formación se dividieron en los siguientes bloques: *general* (presentación de la investigación, datos básicos de la persona entrevistada y descripción general de sus actividades habituales), *fundamentos estratégicos* (indaga la mirada rectora sobre las iniciativas de formación), diseño de las *capacitaciones específicas 2023* (respecto a las dinámicas en la planificación y ejecución de los cursos de capacitación del último año), *actores y articulaciones* (para conocer las asociaciones que permiten llevar adelante el proyecto), *trabajo cotidiano* (herramientas de gestión, difusión de los cursos, seguimiento y prácticas de evaluación), y *proyección* (planteando líneas de continuidad, desafíos y obstáculos).

En el caso de los funcionarios del área encargada del nuevo sistema de formación y capacitación, la entrevista se compone de los bloques *general* (presentación de la investigación, datos básicos de la persona entrevistada y descripción general de sus actividades habituales), *mirada estratégica* (repone el proyecto político que sustenta esta iniciativa y su organización), *cambios institucionales* (procura reponer el diagnóstico realizado sobre la situación previa y la puesta en marcha diseñada para el nuevo organismo), *ejes de trabajo* (para indagar distintas áreas de labor consideradas hasta ahora, así como articulaciones y actores incluidos en la planificación) y *miradas sobre el sistema de capacitaciones* (para reponer las representaciones en el sistema público respecto a esta área).

En base a estos criterios, se han realizado un total de cuatro entrevistas enumeradas en la **Tabla 2**.

Tabla 2. Entrevistas sobre la implementación del Plan de Capacitaciones

Entrevistado/a	Cargo	Institución	Fecha entrevista
Tamara Correa	Directora de Capacitaciones	Ex-IPAP	13/09/24
Mauricio Brugnoli	Secretario General	Ex-IPAP	16/09/24
Mirta Merlo	Presidenta	Ex-EG	16/09/24
Andrea Sandobal	Directora general	DGlyMG	24/09/24

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan los hallazgos principales de las entrevistas respecto al funcionamiento de los organismos de capacitación previamente existentes, su vinculación con el sistema escalafonario del empleo público provincial y las proyecciones del nuevo sistema.

3.4.1 Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP)

A partir de las entrevistas con funcionarios del instituto, se pudo reponer su **creación** en 2012 y corroborar la **estructura funcional**, tal como fue detallada en la sección anterior a partir de la documentación oficial. Se dio cuenta de la distribución de tareas de coordinación entre las dos vocalías (de investigación y de capacitación), las cuales articulaban con las respectivas direcciones para la planificación y ejecución de las actividades del organismo. Fue señalado que las directivas y decisiones relativas a la orientación general del instituto recaían mayoritariamente en las vocalías, si bien el trabajo de planificación se realizaba de manera conjunta. A su vez, se hizo notar que el área de capacitaciones era el más activo y priorizado respecto al área de investigación.

Según los resultados de la entrevista, el instituto **contaba con 25 trabajadores** en total, de los cuales casi la mitad se hallaban empleados en el área de capacitaciones que realizaba el seguimiento de los cursos y sostenían un contacto asiduo con los cursantes, cumpliendo un rol de “gestores de cursos”. Ellos difundían la oferta de talleres formativos y gestionaban cualquier necesidad vinculada con su realización efectiva o las demandas de quienes los realizaban.

La gran mayoría de los trabajadores se encuentran incorporados a la **planta permanente** del Estado a través de concursos. A su vez, se señala que la mayoría cuenta con título de grado y que, en el último tiempo, han logrado la terminalidad educativa de nivel medio para todo el personal de la entidad.

Su **objetivo** principal fue el desarrollo de programas de capacitación y formación de los recursos humanos de la administración pública provincial en pos de su modernización y profesionalización, tanto para lograr las funciones que se requieren cotidianamente como para desarrollar nuevas habilidades estratégicas. Asociado a este, se esperaba llevar adelante procesos de diagnóstico e investigación sobre el estado del empleo público y la gestión estatal local y sus potenciales de optimización, así también de evaluación sobre sus propuestas de formación. En este sentido, tenía por destinatario a todo el personal del sector público provincial.

El instituto fundaba su oferta formativa en los objetivos estratégicos de gobierno, concentrándose en la meta de modernización estatal. A su vez, establecía una instancia de consulta con organismos entre los meses de febrero y marzo para relevar necesidades de formación. Sin embargo, se indica que estos procesos resultaron inconducentes, principalmente por “falta de criterio de las unidades con las que se dialogaba”. Para esta instancia de planificación, articulaba con el Departamento de Capacitación y Carrera de la Dirección de Recursos Humanos y con las áreas de Recursos Humanos de cada organismo en particular.

Luego, la **oferta** de cursos se realizaba mediante **convenios con universidades** de la región: principalmente la Universidad Tecnológica Nacional y la Universidad Nacional del Noreste y, en menor medida, la Universidad Nacional del

Chaco Austral e instituciones privadas. A su vez, se articulaba con el Consejo Federal de la Función Pública como ámbito de consulta y se difundía la oferta del Instituto Nacional de la Administración Pública para derivar allí los intereses generales (por ejemplo, capacitaciones obligatorias o básicas) y poder “concentrarse en los intereses específicos de la jurisdicción”.

Desde 2019, el organismo contaba con una estructura focalizada en la oferta **virtual** de cursos, ofreciendo en simultáneo varias propuestas formativas (se ha indicado un promedio de 6 cursos en actividad cada día). Esta modalidad fue cristalizada durante la pandemia de COVID-19 y permaneció como la predominante del organismo. Ello habilitó una ampliación del alcance hacia el interior de la provincia, abarcando en 2023 a todos los municipios del Chaco. Sin embargo, se reconocieron importantes desafíos en la vinculación con los gobiernos municipales, principalmente por las “dificultades de establecer canales de difusión de cursos y recolección de necesidades sistemáticos”.

Los cursos brindados por el instituto aportaban **puntaje** para los concursos del sistema de empleo público provincial. Sin embargo, se indica que tenían una escasa repercusión efectiva en las carreras administrativas dado que los concursos “no resultan habituales”. Por ello, se señala como problemático la falta de incentivos para el cursado de capacitaciones, a la vez que tampoco se motivaba esta conducta desde los ámbitos funcionariales por “carecer de una cultura de formación continua en la provincia”.

Por último, se ha registrado el uso de un **sistema informático de gestión** construido por pasantes de la Universidad Tecnológica Nacional, el cual se consideraba funcional pero atado a los vaivenes del recambio del personal. Otras plataformas utilizadas eran el sistema de gestión de trámites provincial, Trello, Moodle, Google Drive y WhatsApp. En las áreas administrativas se reclama por capacitación en dinámicas de gestión de procesos y en las áreas académicas por la falta de equipamiento acorde a las funciones pretendidas (principalmente computadoras y equipos para realizar conferencias). En cuanto a la **información producida** por el organismo, se llevaba a cabo un seguimiento estrecho de los participantes durante el desarrollo de los cursos, mas no un análisis de resultados o impacto. Se debe destacar que la Dirección Académica ha elaborado propuestas para implementar estos análisis.

Al realizar un **balance**, los funcionarios del instituto señalan la “falta de cultura de formación continua en la administración pública provincial”, la cual lleva a un desinterés por las capacitaciones –principalmente observado en aquellas de carácter obligatorio- y a una “falta de respuesta de las unidades de recursos humanos de los organismos públicos” ante las consultas por intereses y necesidades de formación. Por ende, se diagnostica un hiato entre el subsistema de recursos humanos de las

entidades públicas y las prácticas cotidianas de esos organismos. Es decir, en última instancia, entre las necesidades reales y la planificación estratégica del instituto.

En contraste, se señala el “buen clima laboral general” que se estableció en el IPAP, la “solidez de los equipos de trabajo y la capacidad instalada”, preparada “para hacer un salto de escala”. Se reconoce la “calidad de la oferta en capacitaciones” y “el seguimiento cercano y personalizado” que se ofrecía.

Finalmente, se establecen como **desafíos** vigentes el “establecimiento de mecanismos de medición de impacto que involucren y comprometan activamente a funcionarios de los sectores de los que provienen los cursantes”. También se propone la “formación de un equipo pedagógico entre los “gestores de cursos”, permitiendo jerarquizar las funciones de un personal” que se reconoce capacitado para ello y así obtener procesos de decisión horizontales.

3.4.2 Escuela de Gobierno

Como resultado de la entrevista, se reconstruyó la **historia del organismo**: este surgió como programa en 2008 y se creó oficialmente como organismo descentralizado en la órbita del Poder Ejecutivo provincial en el año 2012. Si bien contó con más de dos décadas de existencia, su estructura funcional fue consolidada recién en 2023, sosteniendo sus actividades con trabajo ad honorem y con contratos financiados por un fondo fiduciario propio. Su **directorío** –conformado por una presidencia y dos vocalías- estuvo “largo tiempo limitado por la falta de nombramiento de los vocales”, concentrando funciones y responsabilidades en la figura de la presidencia –la cual se sostuvo a lo largo de toda la existencia de la institución. Resumidamente, en primera instancia se observa una estructura funcional tardíamente consolidada.

Un aspecto importante de la Escuela está asociado a la forma de cooptación de muchos investigadores, quienes han “arribado en calidad de pasantes ad honorem” luego de vincularse en espacios universitarios con referentes del organismo, principalmente su presidenta. A su vez, la falta de un presupuesto propio y el mecanismo de financiamiento autónomo, creado por ley, consistente en un fondo fiduciario consolidaron esta situación. La creación del fondo respondió a las “exigencias de una institución educativa” con las “especificidades de la dinámica que docentes e investigadores requieren para recibir en tiempo y forma sus honorarios o disponer de los recursos necesarios para hacer frente a necesidades variables” pero, a su vez, configuró un sistema de pagos atado a su dinámica financiera. Es decir: habilitó procesos dinámicos y necesarios para el funcionamiento eficaz del organismo, pero limitó procesos de formalización institucional.

Como se nombró en apartados anteriores, la Escuela estaba **compuesta** de un directorío (presidencia y dos vocalías) y cuatro áreas: una administrativa, una de investigación, una informática y otra de seguimiento académico. El equipo de

investigadores estaba conformado por 10 profesionales, principalmente economistas, licenciados en relaciones industriales, abogados y comunicadores sociales. Se señala que el espacio resultaba “atractivo para estudiantes y profesionales recientemente recibidos” en función del “reconocimiento que aportaba y la libertad en el desarrollo de la línea investigativa personal en el marco de la institución”.

Los **objetivos** del organismo se postularon como “la generación de conocimiento situado” o “local” en pos de nutrir de saberes y datos a la gestión pública provincial. En este sentido, surgió frente a lo que se señalaba como una “vacancia para la región”, tanto respecto a una oferta académica en la temática, como en estudios técnicos que se enfocaran sobre la jurisdicción chaqueña.

En función de esta meta, la Escuela de Gobierno realizaba diversas actividades: una Maestría en Gobierno y Economía Política de frecuencia bianual. Ella estaba diseñada para la formación de cuadros técnicos en la política y para incentivar ciudadanos en la participación pública. Si bien no específicamente para funcionarios públicos, generalmente el público estaba constituido por esta población o por personas que luego se integraban a ella. Este posgrado se realizaba en articulación con la Universidad Nacional de San Martín y estaba constituido de forma tal que su enfoque y temáticas estaban referidas específicamente al ámbito local.

A su vez, desarrollaban capacitaciones con nivel de posgrado, aunque sin exigir a los participantes un título de grado para inscribirse. Estos cursos se planificaban en el mes de septiembre, en función de la conformación del presupuesto provincial y el proceso de confección estaba centralizado en la presidencia del organismo. Igualmente, se atendían demandas específicas de distintas entidades estatales para la realización de otras iniciativas. Como ordenadores de la oferta de la Escuela encontramos el Plan estratégico del gobierno (cuyos ejes principales señalados son seguridad, transporte, desarrollo económico y productivo y organización política), las solicitudes específicas de carteras gubernamentales y las líneas de trabajo de los investigadores del instituto, las cuales derivaban ocasionalmente en propuestas de formación. Finalmente, desarrollaban tareas de inducción de pasantes estatales. En primera instancia, procuraban cubrir las funciones docentes con recursos humanos propios o del área gubernamental competente y, de no conseguirlo, convocaban a especialistas externos.

La Escuela de Gobierno ha tenido un **alcance** de 9.000 destinatarios a lo largo de su existencia, representando más de un 80% de esa cifra empleados públicos provinciales, según señaló la presidencia de la institución. Un interés central de la institución era promover el encuentro de los cursantes y los intercambios resultantes, lo que ha llevado a priorizar la modalidad presencial para todas las ofertas académicas del área. A su vez, esto derivó en que la totalidad de los cursos ofrecidos se ha llevado a cabo en la sede del organismo en la ciudad capital de Resistencia.

Cabe notar que no existía una asignación automática de **créditos en el sistema escalafonario** del empleo público por realizar cursos en la Escuela de Gobierno, aunque estaba establecido un sistema de certificaciones –de cursado y de aprobación- que era factible de presentarse en los concursos de antecedentes y, por ende, de ser considerado en las instancias pertinentes de ascenso en la carrera administrativa.

Finalmente, la institución poseía registros de los perfiles de los inscritos, información administrativa de los costos de los cursos y de sus resultados; así como evaluaciones de satisfacción respondidas por los estudiantes.

En un **balance** final, se registran como fortalezas el “buen clima de trabajo” y las “dinámicas construidas en el equipo de investigadores”. En términos académicos, destacan la “solidez de la maestría”, así como la “masa crítica de investigaciones sobre la provincia del Chaco y su difusión amplia en el arco político y académico local”.

3.4.3 Miradas sobre el nuevo organismo

El diseño del nuevo Centro de Capacitación y Formación está a cargo de la Secretaría de Coordinación de Gabinete en conjunto con la Subsecretaría de Modernización del Estado. Uno de los actores clave dentro de esta última, es la Dirección General de Innovación y Modernización que engloba tres direcciones: la de Gobierno Abierto y Transparencia del Estado, la de Planificación Organizacional (a cargo de la estructura del empleo público y que trabaja en vinculación con la Dirección General de Recursos Humanos de la Subsecretaría de Gestión pública) y la de Calidad en la Función Pública (abocada a los procesos de la administración provincial). A su vez, cuenta con un Centro de Gestión de Atención Ciudadana, única ventanilla presencial del estado provincial. Finalmente, se destaca que la Dirección General funciona a la par con la Dirección General de Tecnologías de la Información, con la que presenta iniciativas y responsabilidades conjuntas.

En lo que respecta al nuevo organismo, su creación surge de la fusión de las dos instituciones anteriores, las cuales no cuentan con antecedentes de articulación ni vinculación entre ellas. Desde ambos organismos se señala una divergencia en el accionar de cada uno, donde los objetivos generales se asemejaban, pero sus actividades se dirigían a públicos diferentes.

La existencia de dos organismos con un objetivo similar se presenta como fuente de ineficiencia de los recursos públicos, reducible mediante la unificación de las sedes y de los esfuerzos del personal implicado. Asimismo, desde el área encargada de los procesos de modernización estatal, la Dirección General de Innovación y Modernización Gubernamental, se ha señalado que esta unión ya ha sido tematizada en más de una ocasión durante los últimos años.

Para el nuevo centro, se sostendrá la condición de ente autárquico presidido por el funcionario encargado de la modernización del Estado –el Secretario de Coordinación de Gabinete- y las vocalías nombradas por el Congreso, ya que resultan más efectivas para su propósito.

En términos presupuestarios, se unificarán ambos presupuestos en una nueva jurisdicción presupuestaria. Asimismo, los empleados y funcionarios se enmarcarán en la escala salarial del escalafón general.

Respecto a la impronta de las nuevas capacitaciones, se propone que toda formación ofrecida tenga impacto real en las funciones cotidianas de los empleados públicos. En este sentido, las personas entrevistadas proponen instituir instancias de capacitación con talleres prácticos y diseñar herramientas de medición de la implementación de los nuevos saberes en los espacios de trabajo. Si bien no se ha establecido formalmente, se han indicado algunas temáticas prioritarias según la mirada de la Subsecretaría de Modernización del Estado: la ciberseguridad, la inteligencia artificial (para generar un conocimiento básico de la cuestión), gerenciamiento y planificación en formaciones prácticas. Se señala como objetivo de trasfondo la “modernización estatal” y los “procesos de transformación digital”, los cuales implican un “cambio de cultura y mentalidad” para reconocer los nuevos mecanismos y dinámicas de trabajo.

Finalmente, se proyecta un alcance que no se limite al ámbito provincial: los municipios deben estar integrados al programa modernizador, lo cual se presenta como gran desafío y se señala la presencia del programa “Chaco digital” como mecanismo de transferencia principal.

Estas apuestas se construyen sobre algunos diagnósticos respecto a la administración pública provincial. En este sentido destacan dos aspectos problemáticos considerados fundamentales: en primer lugar, se considera que los directores cuentan con escasas herramientas de motivación para el personal, a la vez que existe un hiato entre las propuestas y necesidades de modernización y los intereses del personal. Se hace notar que las propuestas de capacitaciones no son vistas como recompensa o incentivo por parte de la generalidad de los empleados públicos, presentando desafíos al proceso modernizador y la construcción de una carrera administrativa virtuosa. En segundo lugar, se identifican oportunidades de mejora en las capacidades de gerenciamiento de los directores de la administración pública provincial en materia de herramientas de planificación, control, evaluación y gestión.

Asociado a ello, el área de modernización viene desarrollando una clasificación de los puestos de trabajo de la administración pública según el diccionario de competencias recientemente aprobado en la provincia. Con ello se espera realizar una categorización en familias y grupos de los empleos públicos: asociar puestos y

funciones con las características personales de los trabajadores en pos de diseñar estrategias de involucramiento.

3.5 Actividad 1.e: Informe técnico y oportunidades de mejora

El sistema de formación y capacitaciones para la administración pública de la provincia del Chaco se componía de dos organismos: el Instituto Provincial de Administración Pública y la Escuela de Gobierno. Ambos constituidos como organismos autárquicos desde 2012 operaron de forma completamente independiente. El primero capacitando empleados públicos en habilidades necesarias para la modernización del Estado, la segunda principalmente formando para la dirección pública e investigando con el objetivo de generar información para gestionar el gobierno local.

Las funciones que llevan adelante una y otra resultan, de cierta manera, complementarias: mientras que el IPAP contaba con su área de investigación relativamente retraída, esta actividad fue la fortaleza de la EG. A su vez, esta última realizaba algunas capacitaciones de jerarquía y apuntadas a un público que no es el habitual del instituto, como la maestría o diplomaturas especializadas.

Si bien estos organismos contaban con estructuras funcionales similares, se observó que el IPAP era institucionalmente sólido, contando con la mayoría de su personal concursado en planta permanente. Por otra parte, disponían de distintas modalidades de financiación, ya que el primero se manejaba con los criterios presupuestarios típicos de la administración pública, mientras que la Escuela contaba con un fondo fiduciario propio que habilitaba maniobras más ágiles, pero creando un flujo de dinero irregular que dificultó formas de contratación estables.

A su vez, se han registrado diversos problemas –algunos repetidos para ambos organismos- en los procesos de planificación, evaluación de impacto y promoción de las actividades de capacitación. La vinculación de la formación ofrecida con la carrera administrativa presenta complejidades y grises propios de las deficiencias del sistema de concursos, así como por el escaso impacto del puntaje asignado –o su reflejo en una ganancia de jerarquía y material.

Finalmente, se han relevado las expectativas y objetivos de la reciente modificación en el sistema de formación de la administración pública provincial: acompañar la modernización estatal y promover la mejora continua como cultura del servicio público. Frente a ello, ciertos desafíos -nuevamente alineados con los antes mencionados- se presentan como oportunidades de mejora para una óptima implementación del nuevo modelo.

La unificación en un único instituto capacitador es una oportunidad de hacer más eficientes los recursos provinciales a partir del logro de una fusión virtuosa. Se apuntan a continuación algunos aspectos a considerar en este proceso:

1. Deben distribuirse las funciones correspondientes a ambas instituciones de forma que se recuperen sus experiencias y capacidades previamente construidas: la dotación de la EG podría tomar las funciones de investigación y de capacitaciones específicas y en profundidad, mientras que quienes provienen del IPAP podrían continuar gestionando cursos más generales, introductorios o específicos, para explotar su estructura de acompañamiento y seguimiento a los cursantes.
2. Deben aunarse esfuerzos para promover una cultura de formación continua en toda la administración pública. Eso implica formar a directivos con herramientas de motivación e indagar entre los empleados los intereses que podrían movilizarse en pos de ello, actividades que podrían tomar a cargo los investigadores de la EG. Quienes provienen del IPAP cuentan con articulaciones que harían factible la implementación de mecanismos de promoción desde las unidades de recursos humanos de las distintas entidades públicas. No se descarta la necesidad de una revisión de las prácticas de concursos públicos o la formulación de nuevos incentivos. La introducción del diccionario de competencias aporta una base productiva para ello.
3. Asociado a este cambio cultural es necesario establecer mecanismos de solicitud de capacitaciones con estructuras previsibles e interlocutores estables. Nuevamente, las unidades de recursos humanos de las distintas entidades públicas se presentan como actores clave para proyectar una mejora en este aspecto. Asimismo, se sugiere pensar una herramienta de relevamiento de necesidades que ayude en la identificación de oportunidades y demandas de capacitación.
4. Finalmente, es necesario diseñar un sistema de formación que trascienda el ámbito provincial y alcance a los gobiernos municipales. En ese sentido, las oportunidades de mejora anteriores deben considerarse incluyendo también a estas instancias gubernamentales.

Para todos estos puntos, resulta fundamental un trabajo mancomunado entre las distintas unidades de la Subsecretaría de Modernización del Estado, la Dirección General de Recursos Humanos y la Dirección General de Tecnologías de la Información junto al CEFCA, en pos de diseñar estratégicamente un sistema sustentable y virtuoso que alcance a la administración pública provincial y a los municipios.

4. ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA PARA LA ACTUALIZACIÓN Y UNIFICACIÓN DE LOS TRAYECTOS FORMATIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PROVINCIAL CENTRAL

A partir del establecimiento de la línea de base realizada en las actividades anteriores, este apartado profundiza en las tareas de la segunda etapa: la implementación de dos talleres de trabajo presenciales convocando a actores clave

del sistema provincial de capacitación, la elaboración de una estrategia de involucramiento de universidades, la elaboración de un documento con la propuesta de institucionalización para la actualización e integración de los trayectos formativos y la realización de una jornada de sensibilización para presentar los principales resultados del proyecto.

4.1 Actividad 2.a - Talleres de trabajo con personal y áreas a cargo de las capacitaciones al empleo público provincial

Se diseñaron e implementaron dos talleres de trabajo presenciales en la ciudad de Resistencia, liderados por el equipo de CIPPEC, con el objetivo común de recuperar las experiencias previas en materia de capacitación con los institutos fusionados en el CEFCA y recolectar las necesidades y expectativas para el nuevo centro.

En este sentido, ambos encuentros tuvieron dinámicas similares con el fin de promover el intercambio y el diálogo entre los participantes, pero con objetivos distintos. A continuación, se desarrollan los objetivos, el contenido y los resultados de los talleres implementados.

4.1.1 1° taller: equipo del Centro de Formación y Capacitación en Administración Pública del Chaco

El 12 de noviembre se llevó a cabo el primer taller convocando al equipo del Centro de Formación y Capacitación en Administración Pública del Chaco conformado por las vocales y los equipos de los institutos fusionados – la Escuela de Gobierno y el IPAP. La presentación de la actividad estuvo a cargo del Subsecretario de Modernización del Estado, Federico Valdés, y de las vocales Carina Botteri y Jimena Molina.

Esta instancia tuvo tres objetivos principales:

- Objetivo 1: Promover la integración y el intercambio entre ambos equipos.
- Objetivo 2: Recuperar las experiencias, aprendizajes y dificultades más significativas a la luz del funcionamiento de los institutos previos.
- Objetivo 3: Reflexionar sobre los desafíos a afrontar para el establecimiento de la nueva identidad del Centro y para asegurar su mejor funcionamiento desde el 2025.

Para ello, se diseñó una estructura de taller con una duración de tres horas alrededor de diferentes actividades grupales y una individual como se observa en la **Tabla 3**.

Tabla 3. Diseño y estructura del 1° Taller.

Horario	Actividad
---------	-----------

7:30	Inicio. Presentación a cargo del Subsecretario de Modernización del Estado.
7:45	Presentación de CIPPEC y del Plan de Acción de la jornada.
8:00	Actividad 1: Trabajo en grupos focalizado en el Objetivo 2.
8:30	Puesta en común de lo trabajado en cada grupo.
8:50	Receso.
9:10	Actividad 2: Trabajo en grupos focalizado en el Objetivo 3.
9:50	Puesta en común de lo trabajado en cada grupo.
10:15	Encuesta anónima individual.
10:30	Fin del taller.

Fuente: elaboración propia.

Este primer taller contó con 24 participantes (**Anexo 3**) y tuvo como ejes principales dos actividades grupales promoviendo el intercambio entre los integrantes a partir de disparadores que recuperan los aspectos positivos y negativos del funcionamiento de las instituciones fusionadas y las perspectivas para la inauguración y puesta en marcha del CEFCA (**Imagen 1**). Además, se dedicó un espacio al final del taller para realizar una encuesta anónima individual para brindar el espacio de agregar comentarios y/o aportes adicionales que no hayan sido abordados durante las actividades en grupo.



Imagen 1. Taller de trabajo con el equipo del CEFCA. Fuente: CIPPEC.

Esta dinámica implementada logró la interacción hacia el interior del equipo del nuevo centro que surge de la fusión de los equipos del ex IPAP y la ex Escuela de Gobierno para conocer sus tareas y poner en común aquello que recuperan del trabajo realizado durante los últimos años y los desafíos para el nuevo Centro.

A continuación, se desarrollan los contenidos y resultados de cada actividad.

i) 1° Actividad de taller: Resultados.

La primera actividad grupal se estructuró alrededor de dos preguntas a responder por los participantes divididos en tres grupos de entre 8 y 10 personas e integrados por funcionarios que trabajaron en ambas instituciones y ahora son el equipo de trabajo del CEFCA:

- ¿Qué 3 aspectos, características, actividades y/o modalidades rescatamos como un activo y acervo para la gestión del nuevo Centro?
- ¿Qué 3 principales obstáculos, dificultades o debilidades registramos durante la gestión del IPAP/EG que deberíamos evitar repetir en la gestión del nuevo centro?

Luego del debate e intercambio entre los participantes, cada grupo puso en común sus respuestas. A lo largo de esta instancia, los participantes destacaron el trabajo en equipo como uno de los aspectos principales a continuar en el CEFCA. Esto se debe a que les permitió tener capacidad organizativa, de gestión y seguimiento de las actividades que llevaban a cabo de manera ordenada a través de la planificación e implementación de acciones concretas para el cumplimiento de sus respectivos objetivos.

Asimismo, otro de los aspectos positivos refiere a las capacidades y expertise de ambas instituciones fusionadas en distintos ámbitos clave pero complementarios para el buen funcionamiento del nuevo centro: por parte del ex IPAP, la trayectoria en la gestión integral de actividades de capacitación que incluye la logística, cobertura territorial e implementación, incluso virtual, de las mismas; y por parte de la ex Escuela de Gobierno, el conocimiento metodológico en materia de investigación y capacitación, los saberes acumulados de numerosas investigaciones y la formación de alto nivel.

Sin embargo, también señalaron importantes oportunidades de mejora a tener en cuenta. Entre los que más reiterados están la falta de evaluación de impacto de las capacitaciones ante la ausencia de indicadores que permitan dimensionar los resultados de las mismas, y la falta de más herramientas y acciones específicas que aborden el problema de la deserción en los cursos, muchas veces a causa de una oferta repetitiva a lo largo del tiempo que se vuelve poco atractiva para los empleados públicos quienes perciben pocos incentivos para su participación.

En la **Tabla 4**, se enumeran los resultados completos de esta actividad.

Tabla 4. Resultados de la Actividad 1 – 1° Taller

Aspectos positivos a recuperar para la gestión del CEFCA
1) Existencia de equipos interdisciplinarios y cohesionados conformados por técnicos y profesionales en disciplinas atinentes a las funciones del Centro, con un funcionamiento interno positivo donde se destaca el trabajo en equipo y una fuerte vocación y compromiso para con el servicio público.

2) Presencia de capacidades internas organizativas y de gestión para las actividades a llevar a cabo, y el seguimiento de los cursos implementados.

3) Trabajo por objetivos con procesos estandarizados, con instancias y herramientas de planificación interna que permitan tener una buena comunicación interna.

4) Cobertura territorial de las formaciones, su logística y programación para su implementación tanto presencial como virtual, ésta última predominante durante los últimos años.

5) Conocimiento del sujeto al cual se dirigen y cómo llegar hasta él.

6) Conocimiento y experiencia en materia metodológica para la investigación y capacitación.

7) Vinculación con otros organismos provinciales, nacionales e internacionales, incluyendo universidades, y actores del sistema científico y tecnológico nacional y provincial.

Aspectos a mejorar para la gestión del CEFCA

1) Evaluación de resultados de las capacitaciones y su impacto en la gestión pública. No existen indicadores que permitan medir diferentes aspectos de la gestión antes y después de las capacitaciones. Como consecuencia, tampoco se genera un análisis sobre lo que genera interés o no, y sobre lo que se necesita en las diferentes áreas de la administración pública provincial, ya que no hay un diagnóstico completo e integral de las capacidades de los funcionarios provinciales que solidifique una política de capacitación de mediano plazo.

2) Insuficiente definición de roles y tareas hacia el interior de los equipos, generando una lógica donde “todos hacen todo” que puede superponer funciones y duplicar esfuerzos, por lo que es necesario contar con un equipo de planificación de las actividades del Centro.

3) Abordaje de la deserción: falta de herramientas para conocer sus causas y para impulsar el sostenimiento del público a lo largo de la duración de los cursos.

4) Necesidad de innovación quebrando la inercia y repetición de los últimos años para evitar la repetición de los cursos, ya que contribuye a la deserción o a la falta de incentivos a participar por parte de los destinatarios. De continuar con la formación de alto nivel, mejorar la vinculación para asegurar que sus orientaciones respondan a las políticas de la Administración y que el profesional quede vinculado al personal de la Administración.

5) Abordaje de la brecha digital en municipios para poder llegar a ellos con la oferta de capacitaciones.

6) Poca coordinación entre organismos de la administración pública provincial que permita que la oferta de las capacitaciones esté orientada a las necesidades de las áreas, con dificultades en que las entidades “muestren sus problemas y necesidades” para orientar las actividades.

7) Falta de infraestructura tecnológica y edilicia para la realización de cursos presenciales.

8) Falta de conocimiento por parte de las jurisdicciones y del ciudadano del trabajo que realizan este tipo de instituciones y su utilidad.

9) Asegurar mayor apoyo de las autoridades superiores para con las políticas de capacitación.

Fuente: elaboración propia.

Luego de un receso realizado con el objetivo de generar un intercambio más informal entre los participantes, se implementó la segunda actividad.

ii) 2° Actividad de taller: Resultados.

La actividad replicó la lógica de trabajo grupal, aunque en grupos diferentes a los conformados para la actividad previa, y se estructuró alrededor de dos preguntas que permitieron pensar al nuevo centro:

- ¿Qué 3 innovaciones, consejos y/o recomendaciones podríamos formular para la mejor gestión del nuevo centro?
- ¿Qué 3 advertencias o peligros podríamos prever para la gestión del centro?

Luego del intercambio en el interior de cada grupo, se puso en común cada uno de los elementos que surgieron alrededor de estas preguntas.

En términos de innovaciones y recomendaciones surgieron ideas para abordar las cuestiones a mejorar expresadas en la actividad anterior.

En materia de evaluación de resultados y de impacto de las capacitaciones, el equipo del nuevo centro propone crear un sistema integral compuesto por indicadores que midan diferentes aspectos de las capacitaciones que puede ser complementado por herramientas econométricas para una evaluación más compleja y avanzada.

También formularon recomendaciones para generar incentivos a capacitarse por parte de los empleados públicos provinciales, entre las que se encuentran: elaborar un censo de perfiles de la administración pública que permita mapear las expectativas e intereses de los destinatarios y generar instancias de reconocimiento a los que se capacitan y utilizan lo aprendido en sus ámbitos de trabajo.

Además, expresaron aspectos importantes a modo de advertencias a ser tenidas en cuenta para garantizar el mejor funcionamiento posible del CEFCA entre los que surgieron mayoritariamente: la falta de incentivos y motivación por parte de

los empleados públicos para participar de las capacitaciones y la falta de coordinación y compromiso del resto de las jurisdicciones de la administración pública provincial concentradas en la gestión cotidiana de sus áreas y las urgencias del corto plazo.

En la **Tabla 5**, se detallan de manera completa los resultados de esta actividad.

Tabla 5. Resultados de la Actividad 2 – 1° Taller.

Innovaciones y recomendaciones para la gestión del CEFCA
1) Elaborar un censo de trayectorias, expectativas e intereses de los empleados de la administración pública para generar una oferta de capacitaciones e investigaciones acorde a las necesidades y perfiles existentes. 2) Implementar una campaña de comunicación interna a la administración pública del nuevo centro para mostrar su finalidad, utilidad y oferta a todas las áreas, organismos y municipios de la provincia. 3) Comunicar activamente la creación y función del CEFCA a la ciudadanía y fortalecer los vínculos con diferentes actores de la sociedad civil. 4) Implementar un sistema integral de indicadores para la evaluación de resultados e impacto de las capacitaciones en la gestión pública, y para verificar el progreso de los empleados públicos. Para ello, expresaron posibilidad de crear un área de TICs dentro del Centro que se encargue del alcance y de la evaluación. 5) Generar incentivos para participar de las capacitaciones a través de reconocimientos a quienes se capacitan, la realización de actividades de rápida implementación en el trabajo cotidiano, y que ellas se vinculen con la carrera administrativa. 6) Implementar herramientas de gestión y seguimiento hacia el interior del centro para asegurar el cumplimiento de objetivos, incluyendo cronogramas semanales, una fuerte comunicación interna, encuentros periódicos dedicados a la planificación de las actividades y definir responsables para cada una de las tareas pendientes. 7) Impulsar el proceso de digitalización a través de las capacitaciones, por ejemplo, a través de la plataforma Tu Gobierno Digital que se utiliza para cuestiones administrativas y podría explorarse la extensión de su utilización a otras cuestiones, como también la utilización de Inteligencia Artificial como asistente para tareas comunes.
Advertencias a tener en cuenta para la gestión del CEFCA
1) Desmotivación por parte del empleado público para capacitarse y la repetición de capacitaciones que no aportan al interés y necesidad del empleado público y/o de sus dependencias.

- 2) Poca coordinación y compromiso del resto de las jurisdicciones de la administración pública provincial.
- 3) Insuficiente infraestructura física para dictado de cursos presenciales y la falta de accesibilidad para personas con discapacidad.
- 4) **Asegurar** modalidades de las capacitaciones **acordes** a las necesidades **y diversas situaciones debido a que algunas actividades requieren** presencialidad mientras que otras pueden hacerse de manera virtual.
- 5) Poco alcance al público objetivo de las distintas ofertas de capacitación.
- 6) Deficiencia en la planificación financiera y de recursos a la hora de organizar e implementar las actividades del centro.

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, muchas dimensiones correspondientes al funcionamiento del nuevo centro estuvieron presentes en la totalidad de los grupos y también en ambas actividades.

iii) Encuesta individual: Resultados.

Al finalizar las instancias de trabajo grupal, se compartió un QR para contestar una encuesta individual y anónima con el objetivo de brindar un espacio donde los participantes realizar aportes adicionales sobre la dinámica del taller y sobre cualquier otra cuestión referida al CEFCA.

En la **Tabla 6**, se ponen a disposición la totalidad de respuestas recibidas.

Tabla 6. Respuestas a la encuesta individual y anónima del 1° Taller

Sobre la dinámica del Taller
1. "Excelente el taller, se puede sugerir para el próximo que estén presente las autoridades".
2. "Excelente clima de trabajo. Profesionales altamente preparados. Cumplimiento de horarios, dinámicas entretenidas y actividades productivas".
3. "En general me gustó mucho la dinámica del taller y me sirvió para conocer un poco más a mis nuevos compañeros. También fue importante para pensar y pensarnos como nuevo organismo público. Gracias!"
4. "Resulta muy positivo para el inicio del centro la convocatoria a todo el personal para generar intercambios que beneficien la puesta en marcha y funcionamiento futuro. Sería de gran ayuda mantener reuniones con cierta frecuencia para generar consensos e ideas".

5. "Fue una muy buena experiencia los coordinadores excelentes ojalá sea de mucha ayuda".

6. "Me parece de mucha utilidad esta reunión para acercarnos y conocer las expectativas de cada uno, necesidades y las fortalezas que tenemos cada una de las instalaciones para así, de aquí en más sumar esfuerzos y lograr un buen producto / servicio a la comunidad. Excelente todo".

7. "Agregar este aporte, me parece sumamente valioso este tipo de encuentro y capacitación interna, debido a la amplitud en la mirada para realizar una labor de calidad. Más allá del aporte que cada uno tiene y también experiencia. Se necesita capacitación y mirada externa para mejorar como equipo y brindar excelencia en servicio."

8. "En primer lugar agradezco la oportunidad para conocer a mis nuevos compañeros de trabajo. Compartimos metas similares y siempre es más fácil trabajar en conjunto cuando pasa esto. La jornada de capacitación nos sirvió también para aclarar o tener en cuenta algo que no solemos pensar demasiado. Que fortalezas tenemos como institución y queremos conservar en el nuevo instituto, que debilidades también para superarlas y crecer como organismo. Sin embargo, esperamos que esto que compartimos no quede entre nosotros y llegue a los escalafones superiores para que se corrija lo que hay que corregir y se conserve lo que hay que conservar. El trabajo mancomunado entre capacitadores e investigadores debe ser crucial, pero siempre haciendo lo que a uno se le da mejor. Con esto dicho, esperamos poder continuar con estas jornadas de intercambio no sólo internas sino con organismos formadores como CIPPEC. Desde ya muchas gracias".

9. "Quiero dar las gracias por el taller, por ser parte de la fusión que estamos realizando para el nuevo centro, es enriquecedor la puesta en común que se da, la recepción de la otra parte, el sentirse escuchados y sobre todo por el conocimiento que nos brindan."

Sobre cuestiones referidas al CEFCA y su gestión

1. "Rever escala salarial. Cantidad de personas y la infraestructura es fundamental para brindar servicios de excelencia".

2. "Mejorar escala salarial y mejora de infraestructura".

3. "El personal está muy preocupado por las disparidades salariales y tiene que pueda ser un factor de conflicto entre ambos grupos iniciales."

4. “Debería existir un plan de incentivos para capacitaciones internas de los empleados del nuevo centro para que si deseamos sumar capacidades personales y aplicarlas a nuestra área eso sea reconocido de alguna forma.”

5. “En la convocatoria al taller mencionaron “el Plan de capacitaciones”. Me interesa saber si ya está definido, entonces, quién lo elaboró? Y si no está armado, quiénes participarán en ello?”

6. “Ojalá que seamos reconocidos. Y que podamos llegar a los objetivos del programa 2025 y que sea un lugar lindo para trabajar. Tengo muchas esperanzas en éste nuevo centro. Amo mi trabajo y ojalá eso sirva a las actividades que nos propongamos.”

7. “Me gustaría que se tenga en cuenta la formación de cada integrante a la hora de asignar los puestos de trabajo. Conocer individualmente la vocación de cada uno respaldaría el trabajo diario para mejorar. La formación del personal debe ser continua, permanente, tan importante como la empleabilidad de esas habilidades. Conocer al personal y sus motivaciones a futuro son cruciales para trabajar y tener movilidad laboral.”

8. “En primer lugar cuál es el rol que se le va a dar al centro por parte del estado? Ya que será necesario trabajar en una nueva impronta y cultura organizacional. Otra de las cuestiones que nos incumbe y preocupa es la cuestión salarial y presupuestaria del nuevo centro.”

9. “Que las funciones de cada uno deben ser designadas y no quedarnos en el “todos sabemos hacer todo””.

10. “Me inquieta mucho la parte edilicia a futuro, el lugar donde estamos no da para más”.

11. “Como empleada pública me gustaría q se pueda realizar talleres q incorporen enfoques innovadores en gestión Pública talleres que te permitan conocer herramientas y estrategias para fortalecer la participación ciudadana en tomas de decisiones.”

Fuente: elaboración propia.

4.1.2 2° taller: equipo del CEFCA y actores clave del ecosistema de capacitación

Durante la tarde del 12 de noviembre, se implementó el segundo taller que, además de convocar al equipo del nuevo centro, contó con la participación de las personas referentes de capacitación y recursos humanos de otras jurisdicciones y representantes de diferentes universidades de la provincia.

Este taller tuvo un total de cuatro objetivos:

- Objetivo 1: Promover la integración y fortalecimiento de diversos actores del ecosistema organizacional del Sistema Provincial de Capacitación.
- Objetivo 2: Identificar los principales aprendizajes derivados del funcionamiento de los últimos dos años así como las dificultades y obstáculos más significativos en la gestión de la capacitación de los funcionarios provinciales.
- Objetivo 3: Anticipar la proyección general del nuevo Centro.
- Objetivo 4: Relevar expectativas y demandas sobre el funcionamiento del nuevo Centro a partir del 2025.

Para el cumplimiento de estos objetivos, se diseñó un taller de dos horas estructurado a partir de dos actividades grupales (**Tabla 7**).

Tabla 7. Diseño y estructura del 2° taller

Horario	Actividad
16:30	Inicio. Presentación a cargo de CIPPEC.
16:40	Presentación de CIPPEC y del Plan de Acción de la jornada.
17:00	Actividad 1: Trabajo en grupos focalizado en el Objetivo 2.
17:30	Puesta en común de lo trabajado en cada grupo.
17:45	Actividad 2: Trabajo en grupos focalizado en el Objetivo 4.
18:15	Puesta en común de lo trabajado en cada grupo.
18:30	Fin del taller.

Fuente: elaboración propia.

Este taller contó con 40 participantes (**Anexo 4**) y tuvo como ejes principales dos actividades grupales procurando que cada grupo conformado tuviera integrantes del CEFCA, referentes de capacitación y recursos humanos de otras jurisdicciones y representantes de las universidades para impulsar el diálogo e intercambio entre estos actores captando las diferentes perspectivas en materia de capacitación (**Imagen 2**).



Imagen 2. Taller de trabajo con el equipo del CEFCA y actores clave. Fuente: CIPPEC.

A continuación, se desarrollan los contenidos y resultados de cada actividad.

i) 1º Actividad de taller: Resultados.

Para la primera actividad grupal, se dividieron a los participantes en cuatro grupos de entre 7 y 10 personas y se utilizaron dos preguntas como disparadores para promover el intercambio:

- ¿Qué 3 expectativas tenemos con la creación y gestión del nuevo centro?
- ¿Qué 3 dificultades o cuestiones debieran evitarse en el funcionamiento del nuevo centro?

Si bien estos disparadores y cuestiones habían sido abordados en el primer taller, en este segundo taller, la prioridad era captar de forma conjunta las expectativas y cuestiones a tener en cuenta de los referentes de capacitación de las jurisdicciones y los representantes de las universidades para tener un mapa más completo acerca de las inquietudes e intereses de actores clave del ecosistema de referencia.

En esta línea, una expectativa común en los grupos de trabajo fue la implementación de capacitaciones específicas de modo que la oferta se planifique de acuerdo a las necesidades de las unidades de la administración pública provincial. Para ello será necesario relevar de manera periódica las necesidades de capacitación de cada una de las jurisdicciones.

También surgieron algunas cuestiones que hacen a la implementación de las capacitaciones. Una de ellas se relaciona con el horario en el que se realizan las capacitaciones, esto es durante el horario laboral o fuera del mismo.

Asimismo, se destacó la necesidad de una mayor comunicación y coordinación con los referentes de capacitación y de recursos humanos de las jurisdicciones para lograr un mayor compromiso y conocimiento de las actividades A llevar a cabo desde el centro.

En la **Tabla 8**, se expone la totalidad de resultados que surgieron del trabajo grupal:

Tabla 8. Resultados de la Actividad 1 – 2° Taller

Expectativas con el CEFCA
1) Capacitaciones continuas que atiendan las especificidades y necesidades de cada área, incluyendo el fortalecimiento de habilidades blandas para mejorar la vinculación con el ciudadano. 2) Recolección periódica de las necesidades de las jurisdicciones por parte del CEFCA. 3) Diseño de itinerarios formativos para especializarse en áreas. 4) Capacitación más focalizada en digitalización y utilización de TGD como vía para incorporar tecnología a diferentes procesos de la administración pública que permita bajar demoras en trámites. 5) Capacitaciones de nivelación destinadas a nuevos empleados que se hayan incorporado recientemente a la administración pública o se incorporen de aquí en adelante. 6) Mayor articulación con universidades.
Dificultades/cuestiones a tener en cuenta para la gestión del CEFCA
1) Capacitaciones en horario laboral o fuera del mismo con diversidad de pareceres entre los concurrentes <i>-sin consenso entre los participantes sobre esta cuestión.</i> 2) Falta de incentivos de las jurisdicciones para fomentar la capacitación debido al poco aporte o utilidad para las respectivas dependencias y la falta de vinculación con la carrera del Personal. 3) Necesidad de compromiso por parte de las autoridades de las áreas para impulsar la capacitación de los equipos. 4) Mayor vinculación y comunicación con y entre las áreas a cargo de las cuestiones de Personal y más estrecha coordinación con referentes de capacitación jurisdiccionales y el Centro.

Fuente: elaboración propia.

Luego de la puesta en común de los resultados de la primera actividad, se llevó a cabo la segunda actividad destinada a pensar grupalmente de manera más propositiva y generar propuestas que ayuden a mejorar el trabajo y la coordinación del CEFCA con otros actores.

ii) 2° Actividad de taller: Resultados.

Para esta actividad, se continuó con el trabajo grupal, pero cambiando los integrantes de cada grupo para generar un mayor conocimiento e intercambio entre los distintos actores y sus perspectivas. Como disparador para el trabajo de los grupos, se plantearon las siguientes preguntas:

- ¿Qué mejoras propondríamos para mejorar el trabajo conjunto con el nuevo centro? Mencionar 3 líneas de capacitación que apunten a mejorar el desempeño laboral y organizacional
- ¿Cómo mejorar la articulación y el diálogo de esfuerzos y/o actividades del ecosistema de capacitación?

A partir de estas preguntas, surgieron valiosas ideas destinadas a contribuir al trabajo en conjunto entre el CEFCA y los actores involucrados en el sistema provincial de capacitación.

En la **Tabla 9**, se exponen los resultados correspondientes a la Actividad 2 del taller.

Tabla 9. Resultados de la Actividad 2 – 2° Taller

Ideas para mejorar el desempeño laboral y organizacional
1) Generar incentivos para atraer a los empleados públicos a capacitarse con perspectiva de desarrollo profesional y carrera funcionaria, incluyendo el fortalecimiento de las capacidades de los directivos medios. 2) Más y mejor Capacitación en atención ciudadana que fortalezca los nexos entre el Estado y la ciudadanía a la que brindar mejores servicios. 3) Ampliar la oferta por sectores, temáticas y ámbitos de la Administración, superando las actividades orientadas a lo administrativo. 4) Capacitar al ciudadano en el uso de las herramientas a través de las cuales la Administración se comunica.
Iniciativas para el diálogo y la articulación entre actores clave
1) Implementar canales de comunicación con los referentes de capacitación y recursos humanos de las áreas para compartir novedades, actividades, capacitaciones, detección de necesidades a contemplar en la planificación anual, identificación de oferentes de capacitación, y todo aquello pertinente.

2) Fortalecer la comunicación y articulación con los diferentes organismos de la administración pública provincial, ayudando a la Dirección General de Recursos Humanos a dialogar con las demás áreas de RRHH.

3) Crear una red de referentes de capacitación y recursos humanos de las jurisdicciones para generar encuentros periódicos y sistemáticos en la planificación de oferta formativa, en la gestión coordinada de actividades, en la evaluación de sus utilidades e impactos y en la conformación de una comunidad de práctica en estas materias.

4) Fortalecer la vinculación entre las empresas, el Estado y el mundo académico para el intercambio de herramientas y conocimiento para un mejor funcionamiento. Formalizar la vinculación con diferentes actores a través de convenios.

Fuente: elaboración propia.

4.1.3 Conclusiones

En síntesis, los talleres han sido una ocasión propicia para iniciar la integración de los equipos preexistentes, así como de la revitalización entre estos, ahora ya ha asumidos como miembros del nuevo Centro, y sus pares de jurisdicciones ministeriales y entidades de la Administración Pública presentes. Por otra parte, la presencia de representantes universitarios y del sistema de ciencia y técnica provincial abre una perspectiva más que interesante para pensar las actividades del 2025.

Los equipos preexistentes cuentan con una interesante integración y espíritu de equipo, así como un acervo de gran valor para el fortalecimiento de la misión del CEFCA, por el conocimiento de la situación, la valía de las capacidades técnico-profesionales de sus integrantes y, fundamentalmente, el fuerte sentido arraigado de prestar un servicio de calidad en favor de la ciudadanía chaqueña.

Sin perjuicio, cabe mencionar la preocupación de los miembros por la carencia relativa de recursos tecnológicos, físicos y edilicios, así como de la dotación del personal que permita incrementar la oferta de servicios del nuevo Centro.

Asimismo, se desprende la necesidad de explorar modificaciones del régimen de planeación y gestión de las actividades, así como un mayor registro de los impactos que estas tienen en el marco del Sistema Provincial de Capacitación. Es manifiesta la necesidad de mejorar la correspondencia entre las ofertas de actividades y las necesidades de mejora de la gestión de los diferentes ministerios, así como de los diversos colectivos laborales según sus puestos de trabajo. En este sentido, la elaboración progresiva de diversos itinerarios formativos surge como urgencia

impostergable al igual que el inicio de un relevamiento de capacidades existentes en las dotaciones de Personal y las brechas de gestión correspondientes.

Es notoria la necesidad de fortalecer los incentivos hacia los empleados públicos y sus carreras para participar en las actividades, así como de los nexos institucionales entre los actores centrales y jurisdiccionales que animan al sistema de capacitaciones.

Finalmente, también es importante atender la necesidad de una mayor comunicación institucional de las actividades y servicios prestados, y ahora prestar por el nuevo Centro, no solo el interior de la Administración Pública Provincial, sino también hacia el público chaqueño.

4.2 Actividad 2.b - Estrategia de involucramiento con universidades

En este apartado, se desarrollan las oportunidades de vinculación con diferentes universidades identificadas a lo largo del proyecto. Para ello, se recuperan las articulaciones existentes para recuperar las conexiones entre los organismos de capacitación precedentes, los actores universitarios pertinentes y se llevó a cabo una reunión con el equipo del Instituto Chaqueño de Ciencia, Tecnología e Innovación (ICCTI) para profundizar en las oportunidades de vinculación en materia de capacitaciones y el programa Enfoque, a través del cual se implementan pasantías de estudiantes universitarios en la administración pública.

4.2.1 Articulaciones existentes

Tanto el IPAP como la Escuela de Gobierno, a lo largo de su trayectoria han tenido diferentes modalidades y objetivos en su vinculación con otras instituciones entre las que se encuentran las universidades locales y nacionales.

El IPAP acudía a las universidades públicas –particularmente la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE) y la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) con sedes en la provincia- para buscar profesionales que pudieran llevar adelante aquellas capacitaciones proyectadas para las que no contaran con capacitadores internos, es decir: docentes dentro de la estructura del instituto o personal en otras áreas estatales que pudieran cumplir ese rol. En este sentido, destacan convenios con la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE, particularmente con la Carrera de Relaciones Laborales, y con el área de sistemas informáticos de la UTN para capacitaciones de ese ámbito.

Asimismo, contaban con el apoyo de estudiantes de Ingeniería en Sistemas de Información de la UTN, quienes operaban como pasantes y han construido y sostenido los sistemas digitales que utilizan habitualmente. Esta dinámica implicó siempre una informalidad importante en el sostenimiento de las herramientas de gestión dado el recambio natural de los pasantes.

En cuanto a la Escuela de Gobierno, se observó una articulación consolidada con la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM), con quien coordinaba la Maestría en Gobierno y Economía Política. A su vez, ofertaba una diplomatura cada año en conjunto con la misma institución. Finalmente, realizó convenios esporádicos con entidades educativas en función de las necesidades pedagógicas emergentes: entre ellas destacaban la Universidad Nacional de Rosario (UNR), la Universidad Nacional de José C. Paz (UNPAZ) y la Universidad Nacional del Sur (UNS).

Finalmente, por su sólida vinculación con las universidades destaca el Instituto Chaqueño de Ciencia, Tecnología e Innovación. Este organismo, que se propone fomentar la aplicación del conocimiento científico - tecnológico para mejorar las condiciones de vida de las y los chaqueñas/os, intermedia entre universidades, entidades destinadas a la investigación y el sector privado productivo, a la vez que potencia los procesos de desarrollo tecnológico e innovación a través de diferentes iniciativas.

En esta línea, el ICCTI cuenta con múltiples líneas de acción en curso: en primer lugar, posee un registro actualizado de los institutos de investigación de universidades y organismos de ciencia y tecnología locales. Luego, conecta PyMEs locales con equipos profesionales de universidades que funjan de asesores para sus diversas necesidades. Por último, dispone de un abanico de becas para la realización de carreras estratégicas, continuación de estudios en áreas clave y promoción de la vinculación y transferencia del conocimiento; así también brinda capacitaciones específicas y selecciona pasantes entre estudiantes universitarios avanzados para insertarse por un año en áreas estatales.

Para todo ello, ha establecido espacios de diálogo con las tres entidades universitarias principales en la provincia –UNNE, UTN y la Universidad Nacional del Chaco Austral (UNCAUS); aunque también destaca la presencia de otras entidades sectoriales o de investigación en su consejo consultivo, como el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), el CONICET y los consejos profesionales de técnicos superiores e ingenieros del Chaco- que se encuentran ya consolidados, y se consideran propicios para construir ulteriores proyectos.

4.2.2 Actores universitarios

En segunda instancia, resulta importante conocer la oferta formativa ya existente en la región, con el fin de no duplicar esfuerzos y generar una propuesta propia eficiente. Para eso se registran las carreras existentes que podrían vincularse con líneas de formación del nuevo centro.

Los centros universitarios públicos destacados son: la Universidad Nacional del Noreste (UNNE), la Universidad Nacional del Chaco Austral (UNCAUS) y la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) en su sede de Resistencia.

Respecto a la primera, destaca la Facultad de Ciencias Económicas con carreras relacionadas a la Administración, la Economía y las Relaciones laborales. A su vez, cuenta con carreras asociadas al universo digital, como Analista Programador Universitario y la Licenciatura en Sistemas de Información en su Facultad de Ciencias Exactas y Naturales y Agrimensura. Su oferta académica de grado es amplia, por lo que pueden hallarse profesionales y cursos de las más diversas índoles.

A su vez, cuenta con posgrados en temáticas relevantes como políticas públicas, derecho administrativo y laboral, finanzas públicas, relaciones del trabajo, vinculación tecnológica, gestión pública (cuenta con una maestría y una especialización dedicadas a esta temática, tanto para nivel provincial como municipal), tributación y algunas vinculadas a cuestiones productivas y tecnológicas para las regiones agropecuarias. En sintonía, presenta Escuelas de Educación Profesional con cursos y trayectos formativos de corta y mediana duración que abarcan habilidades potencialmente útiles para los fines del presente instituto: recursos digitales básicos y sistemas de gestión de calidad, y cursos de construcción, mantenimiento y diseño para destinatarios específicos de la administración pública.

La UNCAUS, por su parte, destaca por su presencia en la Ciudad de Presidencia Roque Sáenz Peña -posición privilegiada para proyectar capacitaciones al interior provincial- y por sus carreras contables, administrativas y de sistemas informáticos; así como la reciente creación de una Maestría en planificación y gestión pública.

Por su parte, la UTN presenta la Carrera de Ingeniería en Sistemas de Información como nicho de interés para los proyectos de modernización del aparato estatal, así como el Grupo Universitario de Automatización (GUDA) que desarrolla tareas de investigación en el marco de la universidad. También cuenta con un grupo de estudios de tecnologías de la información y comunicación.

Finalmente, si bien de gestión privada, la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES) –con su sede en la ciudad de Resistencia- presenta dos licenciaturas vinculadas a la administración pública que podrían aportar vinculaciones fructíferas: en Ciencia política y gobierno, y en Relaciones públicas e institucionales.

4.2.3 Formas de articulación

En base a lo antedicho, se sugiere que el CEFCA establezca instancias de articulación con las universidades públicas para coordinar acciones de formación, con las cuales ya existe algún tipo de vinculación.

Dada las articulaciones de los organismos de capacitación preexistentes y la estructura de relación existente por parte del ICCTI, se recomienda aprovechar estos canales existentes con el objetivo de evitar la duplicación de los esfuerzos realizados

en este sentido, evitando instancias con funciones solapadas. Por ello, es deseable vincularse de forma conjunta en una Mesa de Articulación con universidades que estén integradas por las tres entidades de educación superior de la región -UNNE, UNCAUS y UTN, y aquellas que se consideren pertinentes para el desarrollo de las actividades- y los dos organismos autárquicos del estado provincial – CEFCA e ICCTI.

Esta mesa operará como ámbito de intercambio de información mutua para conocer las necesidades de formación existentes en la administración pública y la oferta disponible en las universidades. A su vez, esta instancia permitirá el desarrollo de proyectos de optimización de los procesos de planificación, ejecución y evaluación del CEFCA -así como de otras áreas y funciones estatales- dando lugar a las universidades a la presentación de proyectos de innovación y desarrollo para la administración pública. En base a ello, se logrará la contratación de profesionales idóneos para las formaciones pautadas en la planificación del nuevo centro en calidad de docentes –siempre y cuando no se disponga de personal propio para ello- y el despliegue de recursos en pos de mejoras concretas para la administración pública provincial, que luego podrán ser canalizadas por este organismo. Todo proyecto de colaboración deberá ser formalizado mediante convenios entre las universidades y el CEFCA.

Por otra parte, las universidades se presentan como fuente de potenciales pasantes calificados y con la posibilidad de insertarse en la función pública provincial. Dada la existencia del Programa Enfoque, a cargo del ICCTI, se sugiere sostener esta línea de acción, evaluando aportar desde el CEFCA una mirada estratégica sobre la administración pública provincial. El espacio de la Mesa de articulación serviría así para ajustar las convocatorias y asignaciones de pasantes del programa en función de las proyecciones sobre el futuro estatal y su apuesta estratégica de modernización, añadiendo el conocimiento de las necesidades y demandas de los distintos organismos por parte del CEFCA.

Adicionalmente, las universidades poseen una oferta formativa con programas de una profundidad y duración mayores a las que el CEFCA puede ofrecer (licenciaturas, tecnicaturas, maestrías, diplomaturas, doctorados). Esta oferta podría ser útil para diversos agentes de la administración pública provincial en el desarrollo de sus carreras profesionales en el Estado provincial y local. Debido a esto, se recomienda instaurar canales fluidos de inserción de servidores públicos en estos espacios educativos mediante la asignación de **becas de estudio** por parte del CEFCA –mediante un sistema de concurso, justificadas en base al desarrollo de su puesto laboral y con proyección de desarrollo en el interior de la administración pública provincial, y de conformidad con el superior inmediato del postulante-, dando así cumplimiento al artículo séptimo de la Ley de creación del centro. Cabe señalar que esta prioridad a la programación académica local no supone un límite a la consideración de cursos universitarios en otras geografías, sino una potenciación del

entramado académico-profesional sobre administración pública de la Provincia del Chaco (INAP, 2021).

Como objetivo a mediano plazo, se señala que la Mesa debiera desarrollar instancias colaborativas de planificación de capacitaciones para la administración pública estatal, en función de las experiencias acumuladas en las distintas iniciativas que se realicen en los espacios universitarios. A su vez, la diversidad disciplinaria en las ofertas educativas propicia la proyección de estos actores como fuente de conocimiento y asesoría técnica especializada a distintas agencias estatales, así como a gobiernos municipales –vinculados a través del CEFCA.

4.3 Actividad 2.c - Elaboración de un documento con la propuesta de institucionalización para la actualización e integración de los trayectos formativos de los agentes de la provincia

4.3.1 Introducción y encuadre

El documento que se desarrolla a continuación se formula en base a los principios y valores que emanan de los lineamientos estratégicos de la gestión y atendiendo a las necesidades de transformación de la administración pública provincial que se avizoran en los próximos años. Particularmente, atiende a los ejes del Plan Estratégico Chaco +20 y el Plan de Modernización del Gobierno del Chaco 2024 – 2027.

A partir de ello, se desarrolla una propuesta de Valores, Visión y Misión, como también de trayectos formativos. La propuesta constituye una base para su ulterior desarrollo y actualización en función de los distintos emergentes que pudieran surgir en el proceso de su diseño final e implementación.

4.3.2 Valores

Los valores que sustentan la propuesta de institucionalización del CEFCA se basan en las recomendaciones de la Carta Iberoamericana de la Función Pública (CLAD, 2003), los desarrollos y experiencias del Instituto Nacional de la Administración Pública y los planes estratégicos y de modernización recientemente formulados por la Provincia del Chaco:

- **La preeminencia de las personas** en el buen funcionamiento de los servicios públicos, fomentando el máximo desarrollo del capital humano disponible y comprometiendo a los empleados públicos con su labor cotidiana y los resultados logrados.
- **La promoción de una cultura de la formación continua** en pos de la progresiva profesionalización del personal estatal como garantía de mayor calidad de los servicios públicos.

- **La organización flexible y adaptable** a las transformaciones del entorno, las tecnologías laborales y las necesidades de la sociedad.
- **Una administración pública de calidad al servicio del ciudadano y del desarrollo provincial**, mediante una gestión estratégica y eficaz.
- **La colaboración intra e interinstitucional**, promoviendo y articulando la colaboración al interior del Centro y con otras organizaciones públicas relevantes en la formación de los empleados públicos.
- **La consolidación de un gobierno digital, abierto y transparente**, mediante la incorporación de nuevas tecnologías y el desarrollo de procesos formativos que permitan su virtuosa introducción a la administración pública.

4.3.3 Misión y Visión del CEFCA

A continuación, se propone una Misión y Visión para la nueva institución, alineadas con los Ejes Estratégicos del PEP Chaco +20 y el Plan de Modernización.

Misión: construir una planta de servidores públicos profesionalizados con capacidades y habilidades consolidadas a través de la formación continua e integral para un Estado moderno, eficiente y mirando al futuro.

Esta misión apunta a resaltar la necesidad de profesionalizar a los agentes públicos provinciales para un Estado moderno, donde el CEFCA aparece como vector central atendiendo las necesidades de capacitación, formación y actualización permitiendo una progresiva incorporación de nuevas tecnologías a los procesos cotidianos del Estado, dando cumplimiento a los objetivos de modernización previstos desde la gobernación provincial.

Visión: ser un órgano capaz de generar análisis clave sobre el estado de la administración pública y formular estrategias para abordar las distintas necesidades emergentes u oportunidades formativas que surjan, en articulación con otras entidades educativas de la región.

La **visión** propuesta para el CEFCA lo consagra como una entidad protagonista a nivel provincial y con injerencia a nivel municipal, que sea considerada como referencia para las distintas entidades de la administración pública en lo que respecta a sus necesidades formativas. Este protagonismo debe asentarse sobre una vasta red de referentes de capacitación que operen como interlocutores en las distintas áreas gubernamentales, habilitando una planificación atinada y estratégica de las acciones del CEFCA y fomentando una cultura de formación continua entre el personal de la administración pública.

4.3.4 Dinámicas sugeridas para el funcionamiento del CEFCA

Dado que los procesos de formación de recursos humanos y de modernización de la administración pública requieren esfuerzos continuados, es menester construir

bases sólidas y duraderas para el funcionamiento del organismo encargado de la capacitación del servicio público. En adición, el CEFCA debe presentarse a ojos de la comunidad política local como una política de estado. Es decir, como una línea de acción que trascienda gestiones y se pueda coordinar de forma mancomunada en base a perspectivas estratégicas de mediano plazo.

En este sentido se entiende la asignación por ley de una vocalía a la primera minoría legislativa como un punto de partida que sienta las bases para un diálogo amplio que permita desarrollar una estrategia conjunta. Tomando el directorio del Centro como espacio de encuentro y acuerdos, se sugiere que se generen **proyectos estratégicos cuatrienales** como marco de acción fundamental y que los mismos no coincidan con los períodos de gobierno, sino que solapen dos mitades de gestiones distintas. Esta operación aportará al CEFCA un peso indiscutible dentro de la estructura estatal de la provincia y alineará esfuerzos, sumando a actores de distintos colores políticos en pos de los objetivos del organismo.

En paralelo, se recomienda formular estos proyectos estratégicos con procesos de menor duración y objetivos mensurables en pos de habilitar instancias intermedias de evaluación de la gestión, dando lugar a ajustes y reconfiguraciones necesarias para el buen funcionamiento del centro.

Sumado a ello, se sugiere **formar una mesa de municipios** en la cual se ofrezcan las capacitaciones del centro y se releven necesidades formativas de los gobiernos locales, planificando instancias en el interior provincial y, a mediano plazo, se proyecten propuestas de asesoría específicas. Esta instancia opera en un doble sentido: en primer lugar, refuerza la posición del CEFCA y le aporta legitimidad al constituirse como espacio de referencia frente a las instancias municipales. En segundo lugar, la apertura de este espacio permitirá traccionar los procesos de modernización en los gobiernos locales, los cuales suelen presentar mayores desafíos debido a su atraso y disponibilidad de recursos para innovar sus mecanismos y son, al mismo tiempo, los que tienen una mayor cercanía a la ciudadanía. Por esto último, es donde resulta más visible el impacto de una gestión eficiente (Gilio, 2016). Por ello –y para evitar un hiato entre los procedimientos innovadores del gobierno provincial y los locales-, resulta fundamental generar una estructura que permita transferir los nuevos conocimientos y habilidades al nivel inferior de gobierno, reconociendo el diferencial en las capacidades estatales entre estas instancias (Bertranou, 2015) y construyendo herramientas de gestión estratégicas para enfrentar esas falencias.

En adición, el CEFCA debe ser también un **espacio de encuentro entre áreas de gestión** (INAP, 2021) del gobierno provincial en pos de favorecer una mayor articulación hacia el interior de la administración pública. En este sentido, es preciso señalar que muchas iniciativas no logran desarrollarse en la administración pública por considerar que no se cuenta con las capacidades necesarias, desconociendo los

recursos y funciones con que podrían contarse de articular con otras áreas. En igual sentido, se ha señalado en la literatura académica las ventajas de *aprender con otros*, tomando las experiencias de terceros y construyendo conjuntamente soluciones para los problemas existentes (Enrique, 2021). Por ello es aconsejable programar acciones formativas que operen también como ámbito de diálogo entre distintas carteras estatales -áreas con funciones complementarias o afines, áreas productoras de información estadística y otras de diseño de políticas públicas, organismos vinculados con actores que podrían ser relevantes para las acciones de otros.

Si bien esta función no se considera como la principal atribución del CEFCA, su contribución potencial a la mejora de la función pública exige una planificación atenta a propiciar estos intercambios, principalmente entre personal con funciones directivas o técnicos y profesionales que tengan a cargo el diseño de programas o su implementación.

Respecto a los **cursos y trayectos formativos a ofrecer** por el CEFCA, se propone **priorizar temáticas vinculadas a la administración pública provincial** y destinadas a servidores públicos; dejando cuestiones económicas y productivas a otras áreas que cumplen funciones en esos ámbitos. Este recorte temático busca evitar el solapamiento de actividades de distintos organismos públicos y, con ello, garantizar una mayor eficiencia en la utilización de los recursos estatales. En este sentido, el trabajo en articulación con el ICCTI y las universidades locales, antes sugerido, permitiría una identificación y asignación de necesidades entre las distintas instituciones según su competencia.

Se reconocen, igualmente, ciertas excepciones a esta propuesta: en primer lugar, es pertinente ofrecer formaciones políticas a referentes de la sociedad civil que potencien la participación y acción ciudadana, así como un diálogo entre las fuerzas políticas locales. También es dable proyectar capacitaciones destinadas a ciudadanos que permitan la introducción de mecanismos tecnológicos e innovadores de participación o vinculación con áreas estatales –por ejemplo, para la incorporación de sistemas de gestión electrónicos en trámites destinados a población de la tercera edad. En segundo lugar, podría considerarse la realización de asesorías a municipios en materia de desarrollo local, abordando cuestiones de gestión a la par de proyectos productivos o económicos estratégicos -aprovechando, en este caso, la expertise de algunos desarrollos de los ex investigadores de la Escuela de Gobierno o articulando esfuerzos con el Instituto de Ciencia y Tecnología.

En cuanto a la **modalidad de las propuestas formativas**, se sugiere priorizar un diseño teórico-práctico que incluya instancias de **taller** para finalizar los procesos de capacitación vinculando los nuevos saberes a las actividades cotidianas de quienes han asistido a ellos. El *aprender haciendo* (Enrique, 2021) habilita una transferencia directa entre el contenido y los procesos de trabajo habituales, la cual representa generalmente una brecha difícil de abordar para los servidores públicos

capacitados tanto en la concepción de una herramienta de aplicación del contenido, en los obstáculos que puedan hallar en su desarrollo y en las resistencias que puedan surgir al momento de la implementación en sus lugares de trabajo. Así, es aconsejable incorporar, donde fuera posible, *instancias de implementación* (Bell, 2017) directamente en el diseño de las propuestas formativas del CEFCA, con espacios de control y asesoría sobre el desarrollo de cada asistente, y con tutores asignados para el seguimiento y la gestión de los obstáculos que emergieran en los espacios de trabajo.

Por otra parte, la oferta formativa tiene que resultar **atractiva**. Se ha señalado repetidamente en las entrevistas y talleres realizados con servidores públicos del Chaco que se necesita fortalecer la cultura formativa en el personal estatal provincial. En este sentido, impulsar la práctica de la capacitación demanda esfuerzos extra sobre el diseño de las capacitaciones: ellas deben ser interesantes en su contenido, convocantes en su presentación y dinámicas en su ejecución. Desde una interfaz bien lograda, intuitiva y –de ser posible– que logre presencia cotidiana en la rutina de los empleados públicos (por ejemplo, mediante el envío de alertas o notificaciones); hasta un énfasis en la campaña de lanzamiento del nuevo centro para darse a conocer y la promoción de los trayectos formativos en calidad de “especializaciones”, remarcando los aportes y beneficios para los agentes públicos.

A su vez, es deseable que los docentes provengan, siempre que sea posible, de la propia administración pública a fin de asentar la propuesta pedagógica sobre un *saber hacer* que recupere experiencias de gestión, evitando abordajes excesivamente teóricos o con un hiato entre esta instancia y su puesta en práctica.

En sintonía con lo anterior, podría ser provechoso afianzar la presencia cotidiana del CEFCA entre los servidores públicos mediante la **confección de una pieza comunicacional semanal o quincenal** en formato *newsletter* o entradas de blog con envíos a las casillas de mail oficiales de los agentes estatales. Los mismos podrían contener información relevante sobre novedades administrativas y su impacto en el quehacer cotidiano, actualizaciones sobre la oferta del centro y cursos próximos a iniciar e, incluso, una agenda de eventos relativos a la administración pública y la modernización estatal (ya sean actos de gestión, encuentros específicos del CEFCA o actividades de actores relevantes como universidades, centros de investigación o agentes destacados de la sociedad civil).

Para concluir esta sección, se apunta la necesidad de **construir herramientas de evaluación inteligentes**, que tiendan hacia una *evaluación 360* (CLAD, 2024). En este sentido, se sugiere el desarrollo progresivo de instrumentos de evaluación que permitan dar cuenta de la pertinencia de las acciones del CEFCA y señalar atinadamente sus necesidades de mejora.

Primeramente, los trayectos formativos deben finalizar con una encuesta autoadministrada que no sólo releve la satisfacción con el curso -la pertinencia de los contenidos del curso, la conformidad con las estrategias pedagógicas, el grado de novedad que representa lo visto, el aporte de los materiales confeccionados, entre otros-, sino que registre también una autoevaluación y una proyección de las posibilidades de aplicación de lo aprendido en su espacio de trabajo.

A su vez, es aconsejable realizar un seguimiento de algunos casos específicos -seleccionados con criterios estadísticos o estratégicos- por un plazo determinado posterior a la cursada a fin de observar los desarrollos ulteriores que se suceden en función de los nuevos saberes. En estos casos, resulta de interés indagar al superior inmediato –si lo hubiera en su lugar de trabajo- del servidor público capacitado para conocer el diagnóstico vigente de las problemáticas laborales del área y las posibilidades de acción que se desprenden en base a ello, así como registrar las sugerencias de innovación que eleva el personal capacitado y la actitud del resto del área frente a estas iniciativas. Este tipo de seguimiento y evaluación resulta más eficiente y puntilloso en el marco de procesos pedagógicos que incluyan instancias de implementación tutorados, por lo cual se enfatiza la previa recomendación de ofrecer trayectos formativos con talleres de aplicación práctica.

4.3.5 Propuestas de unificación de los organismos preexistentes

En cuanto a la unificación de los organismos preexistentes en el CEFCA, se considera que **deben aprovecharse los recursos humanos, expertise y líneas de acción que cada uno poseía en pos organizar eficientemente al nuevo ente**. A su vez, los aportes que se señala de cada entidad precedente no deben diluir el objetivo prioritario: generar una planta unificada e integrada de recursos humanos, con criterios compartidos y consensuados entre todos los servidores públicos que integren el CEFCA. Por ende, si bien se reconocen aspectos específicos en que los agentes del ex Instituto Provincial y la ex Escuela de Gobierno podrían contribuir al desarrollo del nuevo ente, no se espera que esas funciones sean asumidas exclusivamente por miembros de una u otra entidad, sino de forma conjunta y liderada por aquellos agentes que se consideren más idóneos. Esto supone, en un primer momento, diseñar herramientas comunes de gestión y planificación, así como propiciar encuentros de equipo periódicos en que todo el personal pueda reunirse, alinear la dinámica de trabajo e internalizar los objetivos institucionales.

En este sentido, se sugiere que el personal de la Dirección de Capacitación del IPAP quede a cargo del seguimiento de los cursos y, de concretarse, de los segmentos de implementación práctica de los talleres ya que cuentan con una vasta experiencia en la gestión cotidiana de las capacitaciones del viejo instituto. Complementariamente, el personal proveniente de la Escuela de Gobierno podría -dado su origen profesional- diseñar herramientas de evaluación de impacto para las líneas de acción del centro y liderar las investigaciones a realizar.

En este sentido, se sugiere **evaluar los proyectos de investigación que llevaba adelante la Escuela de Gobierno** y su posibilidad de adaptación a los ejes estratégicos de los planes de modernización y mejora del Estado provincial que estructurarán los esfuerzos del CEFCA. Particularmente, puede pensarse en realizar un censo estatal que releve los perfiles de los agentes de la administración pública provincial y sus formas de comprender su labor cotidiana y la acción estatal, aportando información valiosa para la planificación del CEFCA (además de haber sido señalada repetidamente por los ex trabajadores de ambos centros de formación como información faltante y útil para la planificación de las actividades). Luego, es relevante que haya agentes disponibles para responder ante las necesidades coyunturales y los pedidos emergentes de distintas áreas gubernamentales y dar curso a líneas de investigación específicas.

Finalmente, se desprende de los talleres y entrevistas la necesidad de **generar una red de referentes de capacitación a nivel provincial** que logre una estructura con vasos comunicantes al interior de todas las entidades de la administración pública local. Así, es necesario contar con delegados en las áreas de recursos humanos de cada entidad estatal que motoricen las acciones del CEFCA y operen como ventanilla de consulta para los servidores públicos. Esta red es fundamental para consolidar las acciones del nuevo centro: deberá impulsar la difusión de las propuestas formativas, convocar a los agentes estatales y acompañarlos en su inscripción, así como de facilitar los mecanismos para las dinámicas de relevamiento de necesidades y evaluación que finalmente se instauren. No se trata de generar un nuevo puesto en cada entidad gubernamental, sino de insertarse sobre las estructuras existentes para construir portavoces dentro de cada organismo.

Los vínculos sostenidos por el IPAP con las unidades de Recursos Humanos de los organismos estatales resultan un basamento útil para la conformación de esta red de referentes, debiendo institucionalizar y fortalecer estas ligazones mediante reuniones periódicas, directivas precisas y piezas comunicacionales que expresen con claridad las novedades y líneas de acción del CEFCA en pos de su correcta y simple difusión por estos referentes.

Es necesario realizar una reunión inicial donde se presente el funcionamiento del nuevo Centro y el rol y funciones que se les asignan a los referentes; proveerlos de información suficiente –y material informativo para que puedan difundirlo- sobre los trayectos formativos ofrecidos, los beneficios de la capacitación para las carreras profesionales y administrativas de los servidores públicos y los mecanismos por los cuales se llevarán adelante las formaciones. Es fundamental que durante los primeros tiempos del CEFCA se consagren los mayores esfuerzos a la consolidación de esta red de referentes de capacitación ya que será a través de ella –junto con la mesa de municipios y de universidades- que el accionar del centro se hará efectivo, logrando llegar a su población objetivo. Incluso, en función de ello puede pensarse que un

primer trayecto formativo específico se construya destinado a estos agentes, a fin de capacitarlos y, principalmente, involucrarlos en la cultura de la formación continua en pos de la mejora de la función pública que impulsa el nuevo centro de formación.

Paralelamente a esta red de referentes es aconsejable **diseñar una herramienta de identificación de oportunidades y demandas de capacitación** que permita sistematizar los procesos de relevamiento y planificación, sobreponiéndose a las respuestas genéricas o con criterios cambiantes que se han recogido hasta el momento, según se señaló desde el IPAP. En este sentido, se aconseja desarrollar un instrumento basado en la detección de déficits cotidianos que implique una ligazón estrecha entre estas necesidades y diversos conocimientos (INAP, 2022). De esta manera, se evitará la solicitud de capacidades genéricas o la desconexión entre aquello que se diagnostica en las áreas de trabajo y lo que finalmente se demanda al organismo capacitador. Idealmente, esta herramienta estará en manos de los referentes de capacitación, quienes la aplicarán en cada organismo estatal debiendo luego recopilar la información producida en pos de la planificación anual del CEFCA.

4.3.6 Cambios culturales y estructurales en la administración pública provincial

A lo largo de las actividades, se observó la necesidad de propiciar un **cambio cultural en el seno de la administración pública provincial**, principalmente en quienes ejercen puestos de conducción, para generar un compromiso hacia la profesionalización a través de la formación y capacitación permanente. No sólo es precisa la construcción de la red de referentes de capacitación con gran capilaridad, sino que se precisa predisposición por parte de quienes dirigen las distintas áreas para movilizar al personal e involucrarlos en las actividades ofertadas por el CEFCA. En función de ello, se aconseja **diseñar una capacitación específica para cuadros directivos** y consagrarla como **obligatoria al momento del nombramiento o llegada** del personal al puesto de conducción (Enrique, 2022).

En este tramo formativo debe instruirse a quienes tienen personal a cargo en una visión modernizadora, abierta a la innovación, que problematice el trabajo cotidiano y procure fomentar las capacidades estatales vigentes. Asimismo, debe trabajarse la capacidad de detección de necesidades –idealmente en base al instrumento de relevamiento confeccionado a tal fin-, el liderazgo de equipos de trabajo y la proyección de sus recursos humanos en línea con los objetivos estratégicos de su área a cargo (CLAD, 2003).

Por otra parte, fue mencionado por los agentes del CEFCA durante las entrevistas y talleres que resulta necesario **estipular incentivos claros para lograr la implicación de los servidores públicos** en las actividades de capacitación, aún más considerando la necesidad de un acercamiento voluntario y recurrente por parte de estos agentes para el éxito de los objetivos de la institución. Se recuperan en este

sentido las recomendaciones de distintos expertos en la temática y organismos competentes, quienes sugieren que *la capacitación debe ser un incentivo desde el punto de vista del desempeño, el salario y la movilidad escalafonaria* (CLAD, 2003). Por ende, resulta aconsejable proyectar a mediano plazo formas de reconocimiento para los agentes públicos que se capaciten, mensurables y sistematizables dentro de los mecanismos de gestión del empleo público.

4.3.7 Trayectos formativos sugeridos

Las investigaciones sobre los procesos de socialización y aprendizaje señalan que este último se desarrolla tanto por vías de enseñanza formales como no formales. Estas experiencias formativas suponen la adquisición de saberes incrementales, nunca aislados y transmitidos de una vez para siempre, sino situados sobre la base de conocimientos previos e insertos en un proceso de creciente complejidad.

En función de este formato de aprendizaje, resulta aconsejable diseñar mallas curriculares en torno de campo de prácticas o de roles específicos que establezcan procesos progresivos de adquisición de saberes y capacidades (INAP, 2021).

Por ello, se sugiere generar **trayectos formativos** como mecanismo principal de capacitación para el nuevo CEFCA. Un trayecto formativo se define como una sucesión de actividades de capacitación cuyo diseño parte de competencias previas reales, apunta a competencias esperadas deseables y lo hace graduando la complejidad de los saberes preponderantes a desarrollar en un campo de práctica (INAP, 2021).

La propuesta formativa, como totalidad integradora, debe contribuir al fortalecimiento de las capacidades estatales y reflejar decisiones tomadas con base en lineamientos y objetivos estratégicos de gestión, decisiones de orden epistemológico y académico, y decisiones relacionadas con distintos aspectos de gestión. De este modo, articula los lineamientos estratégico-políticos de la gestión gubernamental con las demandas que surgen de las innovaciones en los campos profesionales, de los requerimientos en la actualización de las competencias de los trabajadores, de sus derechos para el avance en la trayectoria pública, de las políticas y proyectos que las organizaciones públicas gestionan y del estado del arte en la gestión de lo público.

Los trayectos formativos sugeridos no resultan privativos del interés particular de diversos servidores públicos que deseen armar sus propios itinerarios de capacitación en función de su práctica laboral habitual o el desarrollo de determinadas habilidades, pero sí constituyen un proceso deseable, el cual deberá ser estimulado por parte del CEFCA como alternativa de formación.

En función de lo antedicho, se introducen los trayectos formativos sugeridos para el nuevo CEFCA. Los mismos han sido **confeccionados bajo dos lógicas**

distintas: la primera basada en el **público destinatario**, es decir en los roles específicos que ocupan aquellos trabajadores a que van dirigidas. En esta línea se proponen los trayectos formativos de **Conducción**, destinado a directivos y mandos medios, y de **Inducción** (Figura 8). Este último servirá en primera instancia también como **nivelación** para la planta estatal actual y tendrá tres versiones, adaptadas a tres perfiles laborales de la función pública: profesionales, administrativos y mantenimiento.



Figura 8. Trayectos formativos por perfiles. Fuente: CIPPEC.

En adición, se destaca que el trayecto formativo para roles de Conducción contiene elementos culturales que fomentan la consolidación de una perspectiva de formación continua entre el personal con funciones directivas, lo cual permitirá motorizar los procesos de formación de recursos humanos, innovación intraestatal e incorporación de nuevas tecnologías al trabajo cotidiano; potenciando el Plan de Modernización provincial '24-'27 y el Plan Estratégico Provincial Chaco +20.

La **segunda lógica** de construcción de trayectos formativos se asienta **sobre los principales ejes de estos dos proyectos y sobre las necesidades recuperadas a lo largo de las entrevistas y talleres (Figura 9)**. En función de ello, un gran eje prioritario que engloba diversos trayectos formativos es el de **Modernización estatal**. Las distintas competencias introducidas por el afán modernizador dan pie a múltiples trayectos que serán compuestos por sus respectivas actividades a realizar para completar su realización. A su vez, se estipula la oferta de propuestas formativas en función de la adaptación del personal a nuevas tecnologías introducidas a la administración pública, acción fundamental en cualquier apuesta modernizadora (Sanginés y Strazza, 2016).

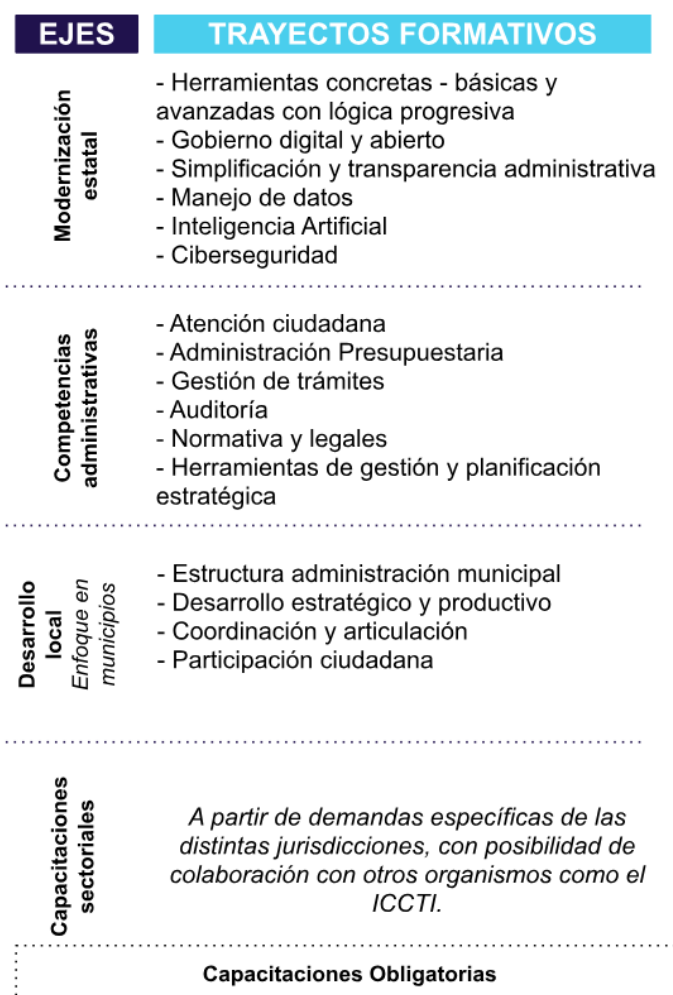


Figura 9. Trayectos formativos transversales. Fuente: CIPPEC

A su vez, se propone construir un eje con trayectos formativos sobre **competencias administrativas** vinculadas a la gestión de las políticas públicas en pos de brindar un servicio de calidad a la ciudadanía (CLAD, 2008), agilizar procesos hacia el interior de la administración pública contribuyendo a la mejora continua e instrumentos que permitan mensurar su desarrollo, resultados e impacto con el objetivo de consolidar una gestión pública de calidad (CLAD, 2008).

En línea con las recomendaciones de los organismos internacionales (CLAD, 2016; ONU, 2016), se busca incorporar trayectos formativos destinados a **gobiernos locales**, contruidos sobre el diálogo con los representantes municipales en las instancias antes sugeridas. La transferencia a este nivel gubernamental de los desarrollos y nuevas tecnologías es fundamental para garantizar un gobierno eficaz, moderno y digital en todos los ámbitos provinciales y permitir una virtuosa vinculación y coordinación entre los niveles municipal y provincial. Esta línea, de consolidarse, incorpora la oferta de servicios de asesorías o cursos con aplicaciones prácticas y personalizadas para destinatarios específicos.

Finalmente, se apunta la necesidad de sostener propuestas formativas en base a las **capacitaciones obligatorias** para empleados de la administración pública -ya sea por normativa nacional o provincial. Así también, resulta fundamental la formulación de **proyectos específicos** en función de las necesidades emergentes de los organismos sectoriales, para lo cual debe dotarse al CEFCA de flexibilidad programática y articulaciones con el ICCTI y las universidades que pueden ser actores clave para responder a las demandas recibidas.

Sintéticamente, se realiza un primer desarrollo de los ejes y trayectos formativos sugeridos a continuación.

1. **Inducción** (aplicado inicialmente como **nivelación**). Abarca conocimientos básicos sobre la estructura y funcionamiento de la administración pública, competencias y herramientas de gestión básicas, cultura y ética pública -incluyendo cultura de la capacitación-, normativa tanto para la gestión como respecto al empleo público, información sobre el Estado local, mirada estratégica de gestión y habilidades sociolaborales.
 - a. Para profesionales
 - b. Para personal administrativo
 - c. Para personal de mantenimiento
2. **Conducción** (suministrada al llegar al puesto y cubrir a quienes ya ocupan estos roles). Aporta herramientas de gestión de equipos, pensamiento estratégico, apertura y fomento a la innovación en los lugares de trabajo, articulación intraestatal y gestión por procesos y resultados (CLAD, 2008).
3. **Modernización estatal**. Basado en el Plan de Modernización provincial '24-'27 y el Proyecto Estratégico Provincial Chaco +20, retoma sus ejes para generar las capacidades necesarias en el personal estatal para motorizar sus procesos (Sanginés y Strazza, 2016). En este trayecto se procura generar tanto un cambio cultural que incorpore lógicas acordes a los lineamientos de innovación esperados (administración electrónica y a distancia, simplificación y transparencia administrativa, mejora continua, gobierno abierto, seguridad de la información pública e interoperabilidad), como transmitir capacidades específicas de manejo de las herramientas que progresivamente se incorporen a los espacios de trabajo de los servidores públicos o que se proyecte introducir. Así, deberán combinarse miradas teóricas y prospectivas con saberes puntuales e instrumentos de gestión.

Este eje, dada su pretensión innovadora, es el que demanda mayores esfuerzos de acompañamiento y tutoría para lograr una correspondencia entre los contenidos impartidos y los procesos de implementación en los lugares de trabajo.
4. **Competencias administrativas**. Se propone como un eje amplio con diversos trayectos que abarcan desde la atención ciudadana; saberes específicos dependiendo el perfil que se desempeñe, como por ejemplo presupuesto,

auditoría, entre otras cuestiones; la mejora en el manejo de herramientas de gestión; la identificación y movilización de capacidades estatales; la programación estratégica; entre otras. Esta línea de formación se propone fortalecer intervenciones estatales vigentes mediante la capacitación en herramientas y nuevas lógicas a los servidores públicos encargados de su diseño e implementación.

5. **Desarrollo local.** Este eje formativo se dirige a personal de gobiernos de nivel municipal o actores de nivel provincial que coordinen con esas instancias. Si bien se espera que su oferta esté compuesta por las temáticas que componen los otros trayectos, estos deberán estar adaptados a las realidades locales y sus posibilidades de desarrollo. A su vez, se sugiere incorporar propuestas que excedan lo meramente estatal, abarcando estrategias de desarrollo estratégico, productivo y sostenible basadas en los lineamientos propuestos por las Naciones Unidas (desarrollo productivo, económico y sostenible; igualdad y bienestar social; identidad local; Estado moderno). La configuración de esta área podría basarse en un diagnóstico de los procesos sociodemográficos y económicos que está atravesando la Provincia del Chaco y en las necesidades de gestión que se desprenden de ellos.
6. **Capacitaciones obligatorias.** Estará constituida por el conjunto de formaciones obligatorias estipuladas por leyes nacionales y provinciales. Se puede delegar la realización de estos cursos a las instancias virtuales asincrónicas que han quedado en la web del Instituto Nacional de la Administración Pública y sistematizar mecanismos de acreditación en el CECA o disponer de módulos similares en la propia plataforma del organismo provincial.
7. **Capacitaciones sectoriales.** Se diseñarán en función de la demanda de organismos específicos o temáticas emergentes y se sugiere respeten la misma dinámica de trayectos formativos. En estas cuestiones es fundamental la articulación con universidades y el ICCTI para el desarrollo de las propuestas pedagógicas con profesionales competentes en las áreas necesarias.

Los trayectos formativos sugeridos deben desarrollarse en sus cursos y actividades específicas y encadenamientos, así como en los sistemas que permitirán su cursado progresivo y que motivarán su abordaje como unidad para los agentes que se capaciten. Estos trayectos deberán presentar: personas destinatarias, perfiles convocados, su propósito y las actividades disponibles que incluya necesarias para completarlo. A modo de ejemplo, se desarrolla el trayecto formativo de Atención Ciudadana en la **Tabla 10**.

Tabla 10. Ejemplo: Trayecto formativo de Atención Ciudadana

Trayecto Formativo: Atención ciudadana
Personas destinatarias: Personal del campo de práctica que brinda atención, orientación y asesoramiento a ciudadanas y ciudadanos ante cualquier

tipo de trámite o servicio. Personas que intervienen también en el análisis, desarrollo y seguimiento de los procesos o procedimientos relativos a las prácticas para la atención y coordinan equipos de atención a la ciudadanía, entre otros.

Perfiles a los que convoca: Asistentes de atención a la ciudadanía; referentes o responsables del servicio; líderes de equipos de trabajo, de programas o proyectos vinculados a la atención a la ciudadanía; personal de áreas o sectores que tienen relación directa con la ciudadanía.

Propósito: Brindar una formación enmarcada en las políticas públicas actuales que se orientan a la mejora del servicio de atención a la ciudadanía, entre las que se destacan la perspectiva de derechos, la inclusión y la calidad de la atención.

Actividades: cursos y talleres para completar este trayecto. *A modo de ejemplo, se recupera la oferta brindada por el ex-IPAP vinculada a la atención ciudadana.*

- 1) “Tips para una atención de calidad al ciudadano”
- 2) “Atención a la ciudadanía”
- 3) “Herramientas para el manejo de situaciones conflictivas en la atención al público”
- 4) “Los servicios digitales descentralizados para la atención al ciudadano”

Fuente: elaboración propia.

Estos elementos constituyen un insumo para formulación y definición de la propuesta formativa definitiva que ofrezca el CEFCA.

4.4 Actividad 2.d - Organización y realización jornada de sensibilización con decisores políticos y actores clave para la implementación de la actualización e integración de las capacitaciones brindadas por el gobierno provincial

El 24 de febrero se realizó la jornada final de sensibilización en la ciudad de Resistencia sobre el proceso de transición institucional y los objetivos del CEFCA (**Imagen 3**). Esta jornada contó con la participación de Mauro Solano (Director del área Estado y Gobierno de CIPPEC), Livio Gutiérrez (Presidente del CEFCA), Federico Valdés (Subsecretario de Modernización), Jimena Molina y Carina Botteri (Vocales de CEFCA), y Gerardo Omar Larroza (Rector de UNNE).



Imagen 3. Jornada de sensibilización y presentación de resultados.

El evento tuvo tres objetivos principales:

- 1) Presentar las líneas de trabajo del CEFCA, las prioridades en materia de capacitación a través de los trayectos formativos delineados y los objetivos para el 2025.
- 2) Presentar los principales resultados del proyecto y los desafíos de las administraciones públicas frente a las nuevas tecnologías.
- 3) Formalizar el convenio marco con la UNNE por las capacitaciones a desarrollar en conjunto con el CEFCA.

Para ellos, la agenda del evento consistió en:

9:00 Apertura y palabras del Presidente del CEFCA – Livio Gutiérrez.

9:15 Palabras del Director del área de Estado y Gobierno de CIPPEC – Mauro Solano.

9:20 Firma del convenio marco entre el CEFCA-UNNE.

9:30 Presentación de los objetivos del CEFCA, los trayectos formativos definidos para la formación y los principales resultados del proyecto junto a CIPPEC a cargo de Mauro Solano. También se abordó la importancia de la capacitación a agentes públicos en un contexto de modernización e incorporación de nuevas tecnologías a las administraciones públicas para mejores servicios al ciudadano, agilizar procesos y ser más eficientes.

10:00 Cierre de la jornada.

Como jornada de sensibilización, el evento contribuyó a generar conocimiento sobre el lanzamiento y las actividades disponibles del CEFCA para fomentar la participación de los empleados públicos y generar compromiso por parte de las autoridades de cada una de las áreas. Para ello, se convocó a los integrantes del CEFCA, funcionarios vinculados a direcciones de capacitación y recursos humanos de todas las áreas de la administración provincial, organismos descentralizados y universidades.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Bertranou, J. (2015). Capacidad estatal: Revisión del concepto y algunos ejes de análisis y debate. *Revista Estado y Políticas Públicas*, 4 (15), 37-59.
- CIFP (2003) *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. CLAD-ONU.Santa Cruz de la Sierra.
- CIGE (2007) *Carta Iberoamericana del Gobierno Electrónico*. CLAD. Pucón, Chile.
- CICGP (2008) *Carta Iberoamericana de la Calidad de la Gestión Pública*. CLAD. El Salvador.
- CIPC (2009) *Carta Iberoamericana de la Participación Ciudadana*. CLAD. Lisboa.
- CLAD (2010) *Gestión Pública Iberoamericana para el Siglo XXI*. Santo Domingo.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2014). *Encuentro de escuelas e institutos de administración*. La Antigua: CLAD.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2016). *Guía referencial Iberoamericana de competencias laborales en el sector público*. CLAD. La Antigua.
- Consejo Federal de la Función Pública (2023). *Compromiso federal de objetivos y metas de gestión pública hacia 2030*. Río Gallegos.
- EIAPP (2017). *Ciudad, Gobierno local y Gobernanza democrática para el Desarrollo Sostenible*. CLAD. Caracas.
- Enrique, A. (2022). La capacitación en el empleo público provincial. Un análisis de la normativa. *CUINAP* N°82
- Gilio, A. (2016). Desarrollo de capacidades estatales para gobiernos locales: dimensiones e indicadores para su diagnóstico. *Revista del CLAD Reforma y Democracia* 66, p.227-258.
- Gobierno del Chaco (2024). *Plan de Modernización 2024 – 2027*. Resistencia.
- Instituto Nacional de la Administración Pública (2021). *Plan Federal de Formación y Capacitación en Gestión Pública 2021*. Buenos Aires: INAP.
- Instituto Nacional de la Administración Pública (2023). *Plan Federal de Formación y Capacitación en Gestión Pública 2023*. Buenos Aires: INAP.

- Organización de las Naciones Unidas (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030*. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
- Sabatto, D. (2022). Capacitar en un país federal. Análisis comparado de los organismos responsables de la capacitación pública en las provincias y la CABA. *CUINAP N°88*.
- Sangines, M. y Strazza, L (2016). *Profesionalización de la función pública en los Estados de México*. Banco Interamericano de Desarrollo.

6. ANEXOS

Anexo 1: Guía de pautas de entrevistas para dirección de Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) y la Escuela de Gobierno (EG)

General

(Presentación y permiso para grabar la entrevista para fines de procesamiento. Anonimato en el tratamiento de la información)

- Nombre del/la entrevistado/a
- Cargo
- Antigüedad en el cargo.

Descripción general de la práctica cotidiana

- En primer lugar, describa cómo funcionaba el “IPAP/EG” en su diseño e implementación cotidiana.
 - Si no lo señaló en su racconto: ¿Cuáles eran sus funciones? ¿Qué tareas realiza cotidianamente?
- ¿Cuál es el diseño institucional del organismo?
 - ¿Qué áreas componen el organigrama? ¿Qué hace cada área?
 - ¿Con qué personal cuenta?
- ¿El organismo ha sufrido cambios estructurales en los últimos 10 años? ¿Cuáles?

Fundamentos estratégicos

- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos que fundan el accionar de la institución?
 - ¿Qué problemáticas se han identificado en la APP?
- ¿Por qué las capacitaciones resultan una contribución ante esta situación?
 - ¿Cuál es el horizonte al que se apunta?
- ¿Existe un plan estratégico en el gobierno de la Provincia del Chaco que oriente el accionar del IPAP/EG?
- ¿Cómo se financia el IPAP/EG?
 - ¿Cómo ha variado el presupuesto disponible a lo largo de los últimos 5 años?

Diseño de las capacitaciones específicas 2023

- ¿Qué objetivos se han planteado a la hora de diseñar la oferta 2023?
- ¿Se ha construido un diagnóstico de base para formular esos objetivos?
 - ¿Cuál?
- ¿Cómo fue el proceso de definición de esos objetivos y ese diagnóstico?
 - ¿Quiénes han participado de él? ¿Desde qué roles?
 - ¿Se dialoga con funcionarios y personal jerárquico en el proceso?

- Una vez construido el diagnóstico, ¿cómo se diseñaron y planificaron las capacitaciones específicas de 2023?
 - ¿Cuál es el rol de las Universidades?
 - ¿Y de la Dirección General de Recursos Humanos?
 - ¿Y de la Subsecretaría de Modernización?
 - ¿Y los gobiernos comunales y municipales?
- ¿Cómo es la articulación con otras agencias que brindan cursos formativos?
 - Con INAP y su oferta, principalmente.
 - ¿Qué lugar ocupan otras agencias estatales provinciales? ¿Existen otras instituciones locales que brinden cursos formativos?
- ¿Las capacitaciones quedan definidas al realizar la planificación anual o se pueden agregar nuevas o modificar las pautadas?
 - ¿De qué manera?
- ¿Cuál es el perfil esperado de los participantes de las capacitaciones?
 - ¿Qué habilidades y capacidades tienen? ¿Cuáles les faltan?
- ¿Existen capacitaciones para públicos o áreas gubernamentales específicas?
 - ¿Cómo se planifican estas últimas?
- ¿Se han realizado capacitaciones para agentes públicos del interior provincial? ¿Y para empleados municipales?
 - ¿Cómo se llevaron adelante? ¿Qué medios de difusión existen?
 - ¿En qué modalidad?
- Pensando en la oferta de capacitaciones de 2023: ¿Cuáles son sus principales ejes?
 - ¿Qué temáticas permanecen de años anteriores y cuáles se han incorporado?
- ¿Se han otorgado becas de estudio?
 - ¿Cómo es el proceso de postulación y selección?

Procesos y dinámicas cotidianas

Equipo de trabajo y sistema de gestión

- ¿Qué herramientas de gestión utilizan para llevar adelante su tarea?
 - ¿Qué información generan? ¿Cómo la almacenan?
- ¿Resultan suficientes los recursos humanos y tecnológicos con que se cuentan?
 - ¿Identifica alguna limitación en el quehacer cotidiano?
- ¿En qué localidades tiene sede el organismo? ¿Qué actividades se realizan fuera de Resistencia?
- ¿El sistema de gestión se encuentra articulado con el sistema de legajos de la Administración Pública provincial?

Difusión

- ¿Cómo se difunden las capacitaciones próximas a abrir?
- Si existen capacitaciones con públicos específicos: ¿Cómo se difunden esas?

Seguimiento

- ¿Cómo se realiza el seguimiento de los cursos?
- ¿Qué información recaban y sistematizan?
- ¿Qué canales de comunicación hay disponibles entre docentes, el organismo y los cursantes?
 - ¿Cómo se usan?

Evaluación

- ¿Cuáles son las instancias de evaluación propuestas en los cursos?
 - (Proponen una reflexión sobre el contenido teórico, una apropiación práctica, una implementación en los espacios de trabajo)
- ¿Cuál es el grado de cumplimiento y aprobación que tienen los/as cursantes?

Impacto de las capacitaciones

- ¿Cómo han repercutido las capacitaciones en el quehacer cotidiano de la administración pública provincial?
 - ¿Existe un seguimiento sobre lo que pasa luego de la capacitación?
- ¿La realización de capacitaciones tiene algún impacto en las carreras administrativas del personal estatal?
 - ¿Cuentan para los concursos? ¿Es relevante este puntaje? ¿Cada cuánto se producen recategorizaciones?
 - ¿Se tienen en consideración para fijar las remuneraciones de los agentes estatales? ¿Cómo?
 - ¿Se entregan certificados validados por alguna institución educativa?
- ¿Qué limitaciones identifican en el Plan a partir de la realización de los cursos?

Actores y articulaciones

Articulaciones internas

- ¿Con qué actores de la administración pública articulan para el diseño e implementación de las capacitaciones?
- ¿Qué articulaciones o comunicaciones se mantienen con funcionarios/as de otras áreas de gobierno en pos del diseño y realización de las capacitaciones?
 - ¿Qué jerarquía tienen estos funcionarios/as? (Secretarios/as, Directores, etc)
 - ¿Qué se conversa, decide, estructura?
 - ¿Con quiénes?
 - ¿Con qué periodicidad?

- ¿Cuál es la actitud del personal jerárquico frente a las propuestas de capacitación?
- ¿Existen canales de comunicación con los/as destinatarios/as de los cursos?
 - ¿Cuáles?
 - ¿Para qué sirven?
 - ¿Cómo se sistematiza la información recibida?
- ¿Qué comunicación se sostiene con los/as docentes de los cursos?
 - ¿Existe algún tipo de diagnóstico o evaluación del curso por su parte?

Articulaciones externas

- ¿Qué actores extra-estatales articulan con el organismo? (Indagar mínimamente por universidades, gremios, INAP y otros entes del gobierno nacional, gobiernos municipales)
- ¿Cuáles son los roles de cada uno de ellos?
- ¿Cuáles son las ventajas de contar con la participación de estos actores?
- ¿Qué dificultades se presentan en la relación con ellos?

Proyección

- ¿Qué capacitaciones o áreas de trabajo esperan abordar con el nuevo centro de formación?
- ¿Qué áreas temáticas resultan de interés para los distintos actores estatales? ¿Han demostrado algún interés particular...
 - el gobierno provincial?
 - los gobiernos municipales y/o comunales?
 - algún/as área/s de gobierno a través de sus funcionarios/as?
 - el personal capacitado de la administración pública?
- ¿Qué desafíos se presentan?

Anexo 2: Guía de pautas de entrevistas para funcionarios de áreas rectoras del nuevo sistema de formación de la administración pública provincial

General

- Nombre del/la entrevistado/a
- Cargo y antigüedad.
- ¿Cuáles son las prioridades de gestión de la Subsecretaría de modernización?

Mirada estratégica

- ¿Qué diagnóstico tienen respecto a la APP a su llegada al gobierno? ¿Cuáles son los principales desafíos que identifican en línea con las prioridades de gestión de su área?
 - ¿De qué fuentes y mecanismos se han nutrido para construir esta mirada?
- ¿Qué cambios proyectan/proponen para la administración pública provincial?
 - ¿Qué propuesta tienen para el desarrollo de los gobiernos municipales?
- ¿Existe un plan estratégico provincial que oriente esta mirada?
- ¿El tratamiento del empleo público recae todo en esta área o hay otras áreas? ¿Hay capacitaciones dentro de los ministerios?
- ¿Cuáles son los objetivos con los que se ha creado el Centro de Formación y Capacitación en Administración Pública del Chaco (CEFCA)?
- ¿Qué áreas del Gobierno provincial son responsables del nuevo Centro de formación y capacitaciones?
 - ¿Qué otras áreas podrían tener interés en su gestión?

Cambios institucionales

- ¿Qué mejoras representa el CEFCA sobre el anterior sistema de formaciones provincial?
 - ¿En qué cambios institucionales se traduce?
- ¿Cómo piensan la fusión de los dos institutos previamente existentes?
- ¿Registran cambios o innovaciones que sea necesario introducir en su funcionamiento?
 - Sistemas de gestión
 - Personal
 - Recursos técnicos y materiales
 - Alcance y difusión
- ¿Qué lugar ocupan otras agencias estatales provinciales?
 - ¿Existen otras instituciones locales que brinden cursos formativos?
 - ¿Con qué áreas están en diálogo para planificar el accionar del instituto?
- ¿Cómo se financiará el CEFCA?

- Dado que se encuentra vigente el período para presentar la estructura funcional del CEFCA (hasta el 30/10, según publicación en B.O.), ¿En qué han avanzado respecto a su configuración?
 - ¿Quiénes se encuentran abocados a esta responsabilidad?
 - ¿Qué otras agencias estatales se plantean como interlocutores en este proceso?

Ejes de trabajo

- ¿Cuáles considera que son las principales áreas de formación de la APP chaqueña?
- ¿Qué áreas temáticas resultan de interés para los distintos actores estatales? ¿Han demostrado algún interés particular...
 - el gobierno provincial?
 - los gobiernos sub provinciales?
 - algún/as área/s de gobierno a través de sus funcionarios/as?
 - el personal capacitado de la administración pública?
- ¿Qué lugar se le asigna a los gobiernos municipales y a la articulación entre distintos niveles de gestión en la proyección del centro?
 - ¿Qué tipos de capacitación se espera ofrecer en este sentido?
 - ¿Qué despliegue territorial esperan construir?

Miradas sobre el sistema de capacitaciones

- ¿Qué mirada tienen los funcionarios estatales respecto a los sistemas de capacitación existentes?
 - ¿Se incentiva la formación del personal?
- ¿La formación en el marco de estos institutos oficiales tiene algún impacto o beneficio para el personal de la APP? (Carrera, sueldo, reconocimiento)

Anexo 3: Participantes – Taller 1

Pertenencia institucional	Participante
Vocal del CEFCA (oposición)	María Jimena Molina
Vocal del CEFCA (oficialismo)	Carina Botteri
CEFCA	Rocío Espinoza
CEFCA	Gregorio Luis Miranda
CEFCA	Santiago Nicolás Meza
CEFCA	Marta Nilda Verón
CEFCA	Agustín Francisco Lorenzin
CEFCA	Rafaela Danisa Lescano
CEFCA	Adriana Belen Massi
CEFCA	Afra Sabrina Blundetto
CEFCA	Matías Flores Urturi

CEFCA	Mauricio Brugnoli
CEFCA	Gabriela Elsa Cocheret
CEFCA	Tamara Correa
CEFCA	Leila Rebeca Cristaldo
CEFCA	Martin Fimiani
CEFCA	Adriana Fulvia Galeano
CEFCA	Sonia Edith Giménez
CEFCA	Angélica Alejandra Maidana
CEFCA	Marisel Analí Montiel
CEFCA	Patricia Rosalía Ojeda
CEFCA	María Luisa Rojas
CEFCA	María Sol Sansseri Mena
CEFCA	Jacqueline Aguirre

Anexo 4: Participantes – Taller 2

Pertenencia institucional	Participante
Vocal del CEFCA (oposición)	María Jimena Molina
Vocal del CEFCA (oficialismo)	Carina Botteri
CEFCA	Rocío Espinoza
CEFCA	Gregorio Luis Miranda
CEFCA	Santiago Nicolás Meza
CEFCA	Marta Nilda Verón
CEFCA	Agustín Francisco Lorenzin
CEFCA	Rafaela Danisa Lescano
CEFCA	Adriana Belen Massi
CEFCA	Afra Sabrina Blundetto
CEFCA	Matías Flores Urturi
CEFCA	Mauricio Brugnoli
CEFCA	Gabriela Elsa Cocheret
CEFCA	Tamara Correa
CEFCA	Leila Rebeca Cristaldo
CEFCA	Martin Fimiani
CEFCA	Adriana Fulvia Galeano
CEFCA	Sonia Edith Giménez
CEFCA	Angélica Alejandra Maidana
CEFCA	Marisel Analí Montiel
CEFCA	Patricia Rosalía Ojeda
CEFCA	María Luisa Rojas
CEFCA	María Sol Sansseri Mena
CEFCA	Jacqueline Aguirre
CEFCA	Ayelén Flores

Ministerio de Seguridad – Departamento de Capacitación	Oscar Adrián Vallejos
Ministerio de Desarrollo Humano - Departamento de Capacitación	Natalia Verónica Cardozo
	Carlos Rousselot
Ministerio de Desarrollo Humano – Unidad de Recursos Humanos	Mirian Edith Michelini
Ministerio de Hacienda y Finanzas - Unidad de Recursos Humanos	González Betsabe Yamile
	Mercedes Monzón
Secretaría General de Gobierno - Dirección General de Recursos Humanos	Sandra Analía Enciso
	Cecilia Queirel
Ministerio de Infraestructura, Obras y Servicios Públicos - Departamento de Capacitación	Analía Inés Félix
Facultad de Ciencias Agrarias - Secretaría de Extensión y Transferencia	José Alejandro Sánchez
Facultad de Ciencias Agrarias - Secretaria de Investigación y Posgrado	Humberto Carlos Dalurzo
UNNE - Secretaría de Posgrado	Pablo Beneyto
UNNE - Secretaría de Extensión, Transferencia y Relaciones Interinstitucionales	Débora Rocío Escalantes
UNNE - Gestión Académica	Luis Alberto Lascirignola
UTN - Formación continua	Daniela Tenev



Consejo Federal de Inversiones
2025

Informe Gráfico
Hoja Adicional de Firmas

Número:

Referencia: InformeFinalEmpleoPublicoChaco

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 75 pagina/s.