

INAP

ISSN 2683-9644

CUINAP | Argentina

Año 3 • 2022 | Cuadernos del INAP

Capacitar en un país federal

Análisis comparado de los organismos responsables de la capacitación pública en las provincias y la CABA

Dante Sabatto

88

Capacitar e investigar para fortalecer las capacidades estatales

Argentina unida



CUINAP | Argentina

Capacitar en un país federal

Análisis comparado de los organismos responsables de la capacitación pública en las provincias y la CABA

Dante Sabatto

88



Autoridades

Dr. Alberto Ángel Fernández

Presidente de la Nación

Dr. Juan Luis Manzur

Jefe de Gabinete de Ministros

Dra. Ana Gabriela Castellani

Secretaria de Gestión y Empleo Público

Lic. Mauro Emanuel Solano

Director Institucional del INAP

Índice

Introducción	9
1 Estado de la cuestión	13
2 Caracterización general de los organismos	17
3 Historia, estructura y normativa de los organismos provinciales y de la CABA	31
4 La orientación de la capacitación en las provincias y jurisdicciones	45
Reflexiones finales	52
Referencias bibliográficas	55

Capacitar en un país federal

Análisis comparado de los organismos responsables de la capacitación pública en las provincias y la CABA



**Dante
Sabatto**

Licenciado en Sociología por la Universidad de Buenos Aires. Actualmente se desempeña como investigador en la Dirección de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones del INAP.

Resumen

La Argentina es un país federal, que cuenta con administraciones públicas autónomas en cada una de sus 23 provincias y en la Ciudad de Buenos Aires. En este artículo se presenta un análisis de los organismos formalmente responsables de la capacitación de las y los agentes públicos en cada jurisdicción. Desde un enfoque que entiende la capacitación como una forma de gestión del conocimiento y como una herramienta para el desarrollo de capacidades estatales, se considera la historia, la estructura y la normativa de los entes estudiados, aplicando una perspectiva comparativa. Asimismo, se realiza una aproximación al contenido de las capacitaciones, y se busca hallar patrones comunes en los temas preponderantes a lo largo del país. De este modo, se espera contribuir a una mirada federal de la capacitación en el sector público, que considere las realidades diversas de las y los agentes que se desempeñan en los distintos niveles del Estado.

Palabras clave

Capacitación, personal público, sector público, administración provincial.

Abstract

Argentina is a federal country, with autonomous public administrations in each of its 23 provinces as well as in its capital city of Buenos Aires. This article aims to analyze the organizations formally responsible of the public agents training in each jurisdiction. Guided by a theoretical framework that understands training as a form of knowledge management and as a tool for the development of state capabilities, the history, structure and legal regulations of these entities are considered through a comparative lens. Additionally, the article explores the content of the training activities and it attempts to find common patterns in the main topics included in the courses throughout the country. In this way, this paper aims to contribute to a federal view of the training in the Argentinean public sector that takes

into account the varying realities of the agents employed in the different state levels.

Key words

Training, Public agents, Public sector, Subnational administration.

Introducción¹

La capacitación de las/los empleadas/os públicas/os cumple un rol central en los Estados, tanto desde la perspectiva de la profesionalización del personal y la mejora en la eficiencia de los procesos administrativos como desde el punto de vista de la formación permanente que requieren las/los trabajadoras/es para cumplir sus tareas o adaptarse a nuevos puestos. La centralidad de la capacitación ha sido destacada por organismos, como el Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), en la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003) y la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008).

La gestión del empleo público comprende una serie de subsistemas, que incluye la planificación de recursos humanos; la organización del trabajo y la gestión del empleo, el rendimiento, la compensación; las relaciones humanas y sociales; y el desarrollo (Longo, 2002). La capacitación se incluye dentro de esta última categoría, y debe ser entendida como parte de un mecanismo de más amplio alcance.

En la República Argentina, el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) es el órgano rector del Sistema Nacional de Capacitación desde su creación en 1973. El INAP se encarga de diseñar la oferta académica de formación para las/los agentes públicas/os, de producir y publicar investigaciones acerca del sector público y de administrar un Centro de Documentación e Información sobre Administración Pública. Asimismo, se ocupa de consulta con los distintos organismos del Estado, con el fin de

1 Agradezco los comentarios de Vanesa Arrúa, Horacio Cao, Valeria Chorny, Alejandro Enrique y Matías Panaccio, que fueron de gran ayuda para este trabajo. Naturalmente, se los exime de toda responsabilidad sobre cualquier error u omisión que existiera.

detectar necesidades específicas de capacitación y actualizar la propuesta formativa. Sin embargo, la Argentina es un Estado federal, en el cual las provincias conservan autonomía respecto del poder central. En consecuencia, la capacitación del personal que trabaja en los estados provinciales está a cargo de cada jurisdicción.

Existe una importante diversidad entre las 24 jurisdicciones del nivel regional (23 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires). Esta diversidad tiene que ver, entre otros aspectos, con diferencias geográficas y bioambientales, con la estructura productiva y del mercado de trabajo, y, en consecuencia, con las administraciones públicas. En las casi cinco décadas desde la creación del INAP, la Argentina ha atravesado un proceso de organización territorial que dio lugar a la estructura actual y tuvo su último hito en la provincialización de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur en 1994. En este período, cada jurisdicción creó organismos oficiales dedicados a las funciones de capacitación de las y los agentes del sector público, de acuerdo con sus necesidades y condicionamientos específicos.

En este artículo, desarrollamos un análisis comparativo de estos organismos. Nos proponemos contribuir a la comprensión del estado actual del empleo público en la Argentina desde el punto de vista de su capacitación y formación específica, desde una perspectiva federal. Si bien la literatura previa ha tendido a centrarse en su mayor parte en el Estado nacional y en el funcionamiento del INAP, esta investigación busca proporcionar un punto de vista ampliado y complementario, a partir del estudio sistemático de los 24 territorios que conforman la República Argentina.

Es posible distinguir dos clases de instituciones; en primer lugar, aquellas que se dedican mayoritaria o exclusivamente a la capacitación, es decir que esta es su función primaria y; en segundo lugar, los entes que pertenecen

a una cantidad significativa de provincias y que se dedican a múltiples tareas vinculadas al empleo público provincial, donde la formación es solo una de las función. En este artículo se pone el foco en ambas categorías.

A fines de la década de 1990, Oscar Oszlak (1997) resaltaba la «renovada actividad» en el campo de los estudios sobre administración pública en las provincias a partir de la creación de institutos dedicados a esta tarea. Casi 25 años más tarde, es preciso considerar si esta afirmación continúa siendo cierta y qué transformaciones se han desarrollado desde entonces.

El objetivo de este trabajo es describir, sistematizar y comparar las formas organizativas que adopta la capacitación de agentes públicos en las 24 jurisdicciones de la Argentina, en el 2021². Para el desarrollo de este artículo, se empleó un diseño metodológico cualitativo y se complementó con datos cuantitativos. Además, se consultó la información disponible en los sitios web de los gobiernos provinciales y la información sistematizada en publicaciones del INAP: el Informe Trimestral de Estructuras del Estado (ITESEN) y el Informe Trimestral de Empleo Público (ITEP). Asimismo, se relevaron fuentes legales y normativas, tanto en el nivel nacional como provincial, referidas a los organismos estudiados.

Es preciso resaltar el carácter exploratorio de esta investigación, ya que la capacitación en el nivel provincial ha sido escasamente estudiada. Una excepción relevante es el artículo de Enrique (2022), que analiza esta cuestión desde la perspectiva de su normativa. En cierto modo, este estudio es complementario, ya que está orientado principalmente a sistematizar la información existente sobre el funcionamiento actual de los ámbitos

2 Si bien se hará mención de la historia de algunos de los organismos relevados, el estudio adopta un abordaje sincrónico. En las administraciones públicas provinciales se realizan modificaciones periódicas de la estructura orgánico-funcional, por lo tanto, es preciso establecer un período definido de relevamiento.

institucionales donde se lleva a cabo la capacitación provincial, así como pretende comparaciones entre sus principales características. El propósito comparativo de este trabajo no busca soslayar las importantes divergencias que existen entre las provincias, ni el hecho de que las administraciones públicas provinciales tienen requerimientos diversos en términos de capacitación (INAP, 2020a, p. 21).

Este artículo presenta cinco apartados. En el primero se desarrolla una revisión bibliográfica y documental sobre el tema y se sintetizan los principales antecedentes en la literatura. El segundo está dedicado a la presentación general de los organismos: se describen y clasifican los entes que tienen la función de gestionar la formación del personal público en cada jurisdicción. El tercero aborda en detalle la historia, la estructura y la normativa de cada organismo. El cuarto estudia, en forma comparada, el contenido de las capacitaciones y busca describir patrones comunes en las áreas temáticas, las formas de organización y las modalidades de las actividades. Finalmente, en el último apartado se presentan las reflexiones y los principales hallazgos.

Estado de la cuestión

Los estudios sobre capacitación en organizaciones públicas pueden abordarse desde diferentes perspectivas, marcos teóricos y empíricos. Este campo implica cruces disciplinares entre la administración pública, la sociología de las organizaciones y del trabajo, la educación y la pedagogía, entre otras. En la Argentina, este tipo de investigaciones se han realizado tanto desde el INAP como desde otros ámbitos, si bien se ha tendido a privilegiar como objeto de estudio la capacitación en el Estado nacional por sobre las experiencias de las provincias.

Un abordaje íntimamente vinculado a esta temática es el de la gestión del conocimiento. De acuerdo con él, las organizaciones, tanto públicas como privadas, desarrollan y acumulan conocimiento tácito o explícito; a su vez, pueden establecer mecanismos de aprendizaje organizacional, a través de los cuales sistematizan e institucionalizan este conocimiento. En este sentido, existe un vínculo directo con la capacitación, debido a que implica la adquisición y la transferencia del conocimiento (Piera Gómez, 2010).

En la Argentina, este tema ha sido estudiado por diversos autores con un enfoque particular en el Estado y la administración pública nacional (Lara, 2001; Pardo *et al.*, 2013; Impollino, 2015; Poliche *et al.*, 2015; Vázquez, 2019; Vázquez y Silva, 2020). Esta perspectiva también se ha desarrollado en otros países de la región (Peluffo y Catalán Contreras, 2002; Riquelme, Cabrero

y Saavedra, 2008; Cabrero Mendoza, 2019). Por el énfasis que ponen a la capacitación, es preciso destacar los trabajos de Sescovich Rojas (2003) y Vázquez (2020), este último dedicado al INAP³.

Además, es relevante para nuestro trabajo el estudio de los sectores públicos de las 23 provincias argentinas y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, tanto desde su historia como desde la gestión (Favaro, 1996; Cao, 1997; Lardone, 2003; Favaro y Cao, 2005; Cao, 2019). En el marco de la investigación sobre federalismo y administraciones públicas subnacionales, también se han realizado producciones relevantes sobre empleo público provincial (Rubins y Cao, 1997; Capello, Giuliadori e Iglesias, 2019; Grottola, 2019; y Capello, 2020). Si bien la gestión del empleo público provincial entre sus dimensiones incluye la capacitación, es uno de los aspectos menos analizados hasta el presente.

En la Argentina también se han desarrollado diversas investigaciones acerca de los organismos de capacitación, en particular acerca del INAP. Muchos de estos trabajos fueron realizados en este instituto, por investigadoras/es o directivas/os que se desempeñaban en él (Furlong, 2000; Iribarren, 2002; Bonifacio, 2003a, 2003b, 2008 y 2014; Falivene, 2003; González, 2013; Bonifacio, 2014)⁴. Por su parte, D'Agostino (2009) analizó la capacitación en el nivel local a partir de la coordinación entre Nación, provincias y municipios. Asimismo, cabe destacar el artículo de Enrique (2021), que aporta una perspectiva no centrada exclusivamente en el INAP al enfocarse en los Coordinadores Técnicos de Capacitación, quienes organizan las actividades con los distintos ministerios y otros entes públicos.

3 Instituto que publica el Informe Estadístico de Capacitación (INAP, 2021a), el cual analiza la evolución periódica de la capacitación del INAP.

4 Ver también artículos citados previamente: Vázquez, 2019; Vázquez, 2020; Vázquez y Silva, 2020.

El artículo de Enrique (2022) amerita una mención especial. El autor se ocupa de los aspectos normativos del empleo público en las provincias, con especial foco en la capacitación del servicio civil. Enrique enumera cuatro aspectos centrales de esta cuestión: la reducida cantidad de cursos de inducción o ingreso al Estado y la ponderación de la portación de acreditaciones formales, la evaluación de desempeño para la detección de déficits, la heterogeneidad en el apoyo que la capacitación da al desarrollo en la carrera del personal, y la necesidad de programas de reconversión laboral para la adecuación a cambios organizacionales.

Asimismo, se han realizado algunos estudios sobre los organismos provinciales. Entre ellos es preciso resaltar el de Nieto (2020), que realiza una comparación entre los Institutos Provinciales de Administración Pública (IPAP) de las provincias de Buenos Aires, Chaco y Mendoza. La autora establece una relación entre las necesidades de capacitación y la estructura productiva y de empleo público de cada provincia, y clasifica los organismos de acuerdo con tres perfiles: institucional (Chaco), coordinador (Mendoza) e institucional-coordinador (Buenos Aires). Debido a la complejidad epistemológica del abordaje y a su dimensión comparativa, el trabajo de Nieto es el principal antecedente de esta investigación.

También es preciso citar artículos dedicados al IPAP bonaerense, desde perspectivas como la evaluación de la política formativa (García Laval, Pagani y Angelini, 2005); la gestión y el planeamiento público (Napolitano y García Laval, 2005); la modernización del Estado (Pagani *et al.*, 2012) y la historia de las políticas educativas (González Sironi, 2015), así como desde la reflexión del Instituto sobre su propio funcionamiento (IPAP Buenos Aires, 2005). Asimismo, algunas investigaciones se han dedicado al caso de Jujuy, en particular realizadas desde el IPAP local (Nazar, 2003; Nazar, Castro y Díaz, 2003; Añazgo, 2009; Añazgo *et al.*, 2010).

Por consiguiente, se observa la relevancia de realizar un estudio sobre los organismos provinciales de capacitación, que contribuya a profundizar una visión federal del desarrollo y la formación de los recursos humanos en el sector público. El objetivo de este trabajo es explorar la estructura y las principales características de estos organismos, con el propósito de aportar a la comprensión del empleo público en la Argentina desde el punto de vista de su capacitación.

Caracterización general de los organismos

En este apartado, nos abocamos al estudio comparado de los 24 organismos dedicados a la capacitación en el sector público de las provincias argentinas. La información presentada fue relevada de los sitios web disponibles y de la normativa legal. En el Cuadro 1, se presenta un listado completo de estos entes.

Si bien existen otros organismos que realizan capacitaciones, los entes analizados en este estudio son los responsables de la capacitación del personal público de acuerdo con la normativa vigente, es decir que funcionan como organismos rectores de la formación de las/los agentes de la Administración Pública. Esto debe distinguirse de la capacitación política o de la alta dirigencia pública —que realizan organismos, como la Escuela de Gobierno de Chaco o el Instituto de Formación Política y Gestión Pública de la CABA, en forma similar al Instituto Nacional de Capacitación Política en el nivel nacional— y de la formación laboral para la reinserción en el mercado de trabajo —que es llevada a cabo por entes, como la Dirección Provincial de Capacitación y Formación Laboral de Santa Fe o la Plataforma Saber de San Luis—.

Asimismo, debe destacarse el caso de la CABA, en la que además del Instituto Superior de la Carrera, la Subsecretaría de Recursos Humanos del Ministerio de Hacienda se ocupa de la gestión operativa y otros factores administrativos de la capacitación; sin embargo, se tomó solo al primero

por su rol como ente rector de la formación. En un sentido similar, en la provincia de Córdoba se encuentra la Secretaría de Capital Humano y el Instituto Provincial de Capacitación Municipal; se tomó la primera, ya que este trabajo se enfoca en la formación del personal provincial, de la que se ocupa casi exclusivamente esta secretaría.

En algunos casos, la determinación del organismo correspondiente en una Administración Pública Provincial específica resulta sencillo, debido a que existe una repartición del Estado que tiene como función explícita la capacitación del personal público. En otros casos, estos propósitos son compartidos, o bien no resulta evidente qué departamento o qué área de un ministerio o secretaría se ocupa de las tareas buscadas. Por lo tanto, se optó por seleccionar aquella jurisdicción que tiene la responsabilidad formal de la capacitación del personal público de acuerdo con la normativa vigente.

Como se indicó, esto implica tomar tanto organismos (en particular los denominados IPAP) cuya tarea principal es el desarrollo de actividades de capacitación, como otros organismos que lo hacen de forma secundaria. Este punto será aclarado en el tercer capítulo. Siete de los entes estudiados no tienen como función primaria la capacitación, sino que cumplen otras tareas (en la mayoría de los casos, administración de los recursos humanos de la Administración Pública Provincial) e incluyen actividades formativas como una de las políticas desarrolladas. Se trata de los organismos de las provincias de Córdoba, Entre Ríos, Formosa, La Pampa, Neuquén, San Juan y Santa Cruz.

En primer lugar, se realizó una clasificación y una comparación de estos organismos a partir de una serie de variables estructurales: rango jerárquico, la dependencia jurisdiccional dentro de la gobernación, personal a cargo, año de creación y posesión de un campus o aula virtual.

De los 24 organismos relevados, solo 8 (el 33 %) tienen como nombre IPAP; si se suman el Instituto de Formación para la Gestión Pública (INFOGEP) de Misiones, el Instituto Superior de la Carrera (ISC) de la CABA y el Centro de Innovación y Capacitación de Catamarca⁵, hay un total de 11 institutos (el 46 %). En 13 provincias (el 54 %), las tareas de capacitación son desarrolladas por otros tipos de organismos, principalmente direcciones. Es de destacar el caso de Salta, donde funciona desde 2013 la Universidad Provincial de la Administración Pública (UPAP), único ente de este tipo en el país. Como indica Enrique (2022), esta clasificación permite identificar distintos grados de institucionalidad de la capacitación, si bien dentro de los institutos existe una gran heterogeneidad.

Más allá de las denominaciones específicas asumidas por los distintos organismos, resulta relevante analizar el rango jerárquico que cada uno ocupa. Unos 12 entes (el 50 %) tienen rango de dirección⁶; esto incluye a tres IPAP de las provincias de Buenos Aires, Jujuy y Santiago del Estero. En tres casos, el rango es de subsecretaría (un nivel mayor): se trata de los IPAP tucumano y fueguino, y la Subsecretaría de la Función Pública de Santa Cruz. En un caso, es de secretaría, en Córdoba.

En dos casos no hay un área institucional específica, sino que la capacitación es un programa o plan desarrollado por un organismo que cuenta con otras funciones. Se trata del Programa Provincial de Formación y Capacitación de

5 Antes denominado IPAP (Decreto 2138/2008 y Decreto 27/2019).

6 En este punto, no establecemos distinciones entre direcciones, direcciones provinciales y direcciones generales. Esto obedece a dos motivos. En primer lugar, no existe una nomenclatura general que aplique a todas las provincias: en algunas, las jurisdicciones que se encuentran jerárquicamente subordinadas a subsecretarías y se denominan direcciones generales (por ejemplo, en CABA) mientras que en otras se denominan direcciones provinciales (por ejemplo, en la provincia de Buenos Aires). Asimismo, en algunos casos el término «dirección» a secas aplica a jurisdicciones subordinadas a las generales o provinciales, pero en otros casos no. En segundo lugar, consideramos que esta diferenciación no es relevante para la comprensión de la importancia jerárquica que tiene cada organismo, ya que la heterogeneidad entre las administraciones públicas provinciales dificulta una comparación con este nivel de precisión.

los Agentes del Sector Público Provincial, desarrollado en Corrientes por la Subsecretaría de Modernización del Estado; y el Subprograma de Gestión de Recursos Humanos, en San Luis, parte del programa de Capital Humano del Ministerio de Hacienda. Esto implica un grado de institucionalización menor que los mencionados.

En el extremo opuesto, con mayor autonomía, se encuentra el IPAP mendocino, que es un organismo desconcentrado; por su parte, los IPAP de Río Negro y Chaco son entes autárquicos, descentralizados⁷. En cuanto al INFOGEP misionero y el ISC porteño, se los considera «fuera de nivel», es decir que no tienen un rango equivalente a las demás dependencias de la gobernación (Decreto 1519/2005 y Decreto 726/2007). Finalmente, como se mencionó, esta función en Salta la cumple una universidad, la UPAP, autónoma y autárquica respecto del estado provincial.

Resulta llamativo que casi no hay organismos de capacitación en un nivel jerárquico superior a la dirección, y debe resaltarse que solo existen dos subsecretarías y una secretaría. Los entes relevados tienden a concentrarse en los extremos de las jerarquías administrativas: 15 (el 63 %) tienen rango de dirección o menor (incluyendo programas que no tienen un área específicamente dedicada) y cuatro (el 17 %) son entes autárquicos (incluyendo la UPAP, que es también autónoma). En el nivel intermedio, solo contamos con la Secretaría de Capital Humano de Córdoba; los IPAP tucumano y fueguino (subsecretarías); y el IPAP mendocino y el INFOGEP misionero (fuera de nivel). Es posible considerar que, por el tipo

7 La distinción entre organismos desconcentrados y descentralizados radica en que estos últimos tienen personería jurídica y autarquía financiera, mientras que los primeros, si bien tienen cierta autonomía en sus funciones, no cuentan con ninguna de ambas. (Círculo de Legisladores de la Nación Argentina / Asociación Argentina de Administración Pública, 2013). De acuerdo con Cao (2008), los entes descentralizados se denominan autárquicos cuando cuentan con personería jurídica y recursos propios, y si a su vez eligen a sus propias autoridades se denominan autónomos.

de funcionamiento de estos entes, cuando una provincia decide darle mayor importancia en su estructura, descentraliza el organismo en lugar de jerarquizarlo en niveles superiores.

Otra categoría que resulta de interés para comprender el funcionamiento de estos institutos es el ámbito del estado provincial en el que se encuentran ubicados. Cinco de los entes estudiados (el 21 %) forman parte de jefaturas de Gabinete o ministerios de Coordinación. En otros cinco casos (el 21 %), los organismos dedicados a la capacitación del personal público se hallan en el organigrama de los ministerios de Hacienda, Economía o Finanzas. En tres casos (el 13 %), forman parte de una secretaría con rango ministerial dedicada a la función pública, la gestión pública o la modernización. Cuatro organismos (el 17 %) responden a la Secretaría General o de Legal y Técnica de la gobernación, de rango ministerial⁸. Otros tres (el 13 %) no pertenecen a ningún ministerio: se trata de los entes autárquicos (IPAP rionegrino y chaqueño) y la UPAP. Un solo organismo pertenece al Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos de su provincia: el Centro de Innovación y Capacitación (CIC) de Catamarca. En otro caso, la pertenencia institucional responde al Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología: se trata del IPAP de Santiago del Estero. Por su parte, el IPAP de Mendoza se incluye en el organigrama del Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia, que debido a su combinación específica de funciones no se puede clasificar junto con otros casos. Finalmente, el INFOGEP de Misiones es un caso atípico, ya que pertenece a la vicegobernación provincial. En el Cuadro 2, se presentan las dos variables (organismo de pertenencia y nivel jerárquico) y las provincias cuyos organismos se ubican en cada uno de los cruces.

⁸ El IPAP de Tucumán fue parte de esta secretaría en su provincia desde su fundación en 1973 hasta 2003. Año en que pasó a formar parte de la recientemente creada Secretaría de Estado de Planeamiento, donde continúa hasta el día de hoy.

Es posible establecer una relación entre algunos entes públicos de los que dependen los distintos organismos provinciales de capacitación y la historia del INAP. Este instituto fue creado en 1973 en el ámbito de la Secretaría General de la Presidencia. Ese mismo año, bajo un nuevo gobierno, fue trasladado al Ministerio de Economía de la Nación. En 1976 se lo reubicó en la recientemente creada Subsecretaría de la Función Pública dentro de la Secretaría General de la Presidencia. En 1983 pasó a ser parte de la Secretaría de la Función Pública dependiente directamente de Presidencia (INAP, 2001). En 1996 se lo trasladó a la Jefatura de Gabinete de Ministros (Decreto 998/1996). En 2001 fue centralizado y continuó dentro de la Jefatura de Gabinete. En 2017 se lo reubicó en el Ministerio de Modernización (Decreto 170/2017). Finalmente, en 2019 volvió a trasladarse a la Jefatura de Gabinete (Decreto 50/2019). Como puede verse, en muchos casos el INAP y los entes análogos en las provincias pertenecieron a jurisdicciones similares en ambos niveles de la Administración Pública. Asimismo, puede llamar la atención el hecho de que el INAP fue un organismo descentralizado hasta 2001, y luego adoptó los rangos de dirección nacional y subsecretaría, sucesivamente. De modo similar, pueden hallarse entes provinciales de capacitación en tres niveles análogos de las jurisdicciones.

Si se consideran las nomenclaturas empleadas, tanto en los organismos como en las áreas de los que dependen, pueden encontrarse ciertas regularidades. La noción de «Recursos humanos» es la que más aparece: se encuentra asociada a siete provincias⁹. En segundo lugar, se ubican los términos «Gestión Pública» y «Modernización», ambos con seis apariciones. Le siguen «Capacitación», que es utilizado por cinco provincias;

9 En este punto, se está considerando la cantidad de provincias que emplean un término determinado en sus dependencias de capacitación; es decir, si en una provincia, el organismo de capacitación y el área del que este depende contienen un mismo término, solo se la cuenta una vez. Asimismo, debe considerarse que la suma total de usos de los términos no dará 24, debido a que las áreas de las distintas jurisdicciones pueden utilizar nombres que combinen varias palabras.

«Formación» y «Función pública», utilizados por cuatro; y «Capital humano» y «Carrera administrativa», utilizados por dos. Finalmente, «Innovación», «Fortalecimiento», «Reconversión» y «Servicio civil» son términos empleados por una provincia cada uno.

Los motivos que pueden explicar la elección de un término en particular son múltiples. En ciertos casos son palabras provenientes del campo de la administración que hacen alusión al personal público, como «Recursos humanos» o «Capital humano»; en otros casos se hace referencia específica a la capacitación o «Formación». En cambio, ciertos organismos tienen nombres vinculados con la administración pública en un sentido más general: «Gestión» o «Función pública». Finalmente, en algunas jurisdicciones se hace referencia a ciertos modelos explícitos de gestión del sector público, como «Modernización», «Innovación».

Respecto de las autoridades a cargo del organismo, en la mayoría de los casos hay un solo responsable, ya sea un director, coordinador o jefe. Esta situación se comprueba en 16 de los entes relevados (el 67 %); los ocho restantes (el 33 %) tienen una conducción colegiada de algún tipo, esto incluye directorios o consejos directivos, así como el rectorado de la UPAP.

Solo contamos con información precisa sobre el año de fundación del organismo para aquellos que funcionan como institutos. Esto se debe a que no es posible trazar una historia completa de otros tipos de dependencias, que pudieron adquirir distintos nombres, trasladarse entre ministerios y otros entes, y llevar a cabo diferentes funciones. Entre ellas, el organismo más antiguo es el IPAP de Tucumán, creado en 1973, el mismo año en que fue constituido el INAP en el nivel nacional. Lo sigue, casi dos décadas después, el IPAP de Buenos Aires, formado en 1991. Los institutos restantes fueron creados con el cambio de siglo: el IPAP de Jujuy, en 2000; el INFOGEP de

Misiones, en 2005; el ISC de CABA, en 2007; el IPAP de Río Negro, en 2008; el de Chaco, en 2012; la UPAP de Salta, en 2013; el IPAP de Mendoza, en 2017; el de Santiago del Estero, en 2018; y el IPAP de Tierra del Fuego, en 2022.

Se advierte una tendencia en aumento a crear este tipo de instituciones en los últimos años, a partir de la última década. Sin embargo, debe recordarse que, previamente a la fundación de cada organismos, las tareas de capacitación eran desarrolladas en cada provincia por otros entes; por ejemplo, en el caso de la provincia de Buenos Aires, funcionaba desde 1989 la Escuela Superior de Administración Pública Bonaerense (González Sironi, 2015). No obstante, la sustitución de un organismo por un instituto especializado en la materia es un hecho notable, que puede implicar una jerarquización de la capacitación en la provincia, otorgándole un papel más importante. Por supuesto, esto dependerá de distintas variables, como la autonomía del instituto, el presupuesto que se le conceda y la estructura del empleo público, entre otras.

Un factor que puede ser de relevancia para la creación de los IPAP es el proceso de reformas estructurales desarrollado durante el gobierno de Menem (1989-1999). Este consistió en una serie de transformaciones del Estado, tanto en sus estructuras como en sus funciones, en el marco de un programa de contracción del accionar público basado en el Consenso de Washington (Gerchunoff y Torre, 1996). En particular, se destaca la descentralización de servicios públicos: en 1991, la educación secundaria y los institutos de formación docente fueron transferidos del Estado nacional al nivel provincial y, en 1992, se hizo otro tanto con hospitales e institutos médicos (Cetrángolo y Gatto, 2002). Esto implicó que las administraciones públicas provinciales debieron hacerse cargo de nuevas responsabilidades sin contar con los recursos necesarios. Como indica Oszlak (2000), «la minimización del estado es, en parte, la continuación del estado por otros medios. Esto

es particularmente visible en el caso de la descentralización de funciones en el nivel subnacional». Es posible que la profesionalización de la capacitación pública sea una consecuencia de mediano plazo de estos procesos.

Este concepto se puede asociarse con lo que Cao (2019) denomina «fase neoliberal» de la transformación de las funciones de las administraciones públicas provinciales. De acuerdo con Cao, durante los años noventa, en todas las provincias se verifica una reducción del gasto público con fines económicos y un incremento del gasto social, que permite comprobar el impacto de las reformas estructurales sobre el nivel subnacional. Asimismo, en otro texto de este autor se considera que las deficientes capacidades estratégicas de las burocracias administrativas fueron una de las principales dificultades enfrentadas por los Estados provinciales en el marco de las reformas estructurales (Cao, 1997). En consecuencia, es posible concebir la creación de institutos provinciales de capacitación como una respuesta posible a estos desafíos.

Finalmente, unos 17 organismos (el 71 %) cuentan con un sistema de campus o aula virtual, mientras que los 7 restantes (el 29 %) no poseen un sitio web de estas características. Es probable que las medidas de aislamiento dictadas por el Gobierno nacional en 2020, como consecuencia de la pandemia por COVID-19, que llevaron a que la administración pública adopte la forma de trabajo remoto¹⁰, hayan sido la causa de que muchas provincias desarrollaran iniciativas de este tipo, si no contaban con ellas previamente, para continuar realizando actividades de capacitación.

¹⁰ Véase al respecto el Decreto 297/2020 de Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (en particular los artículos 9 y 10); el Decreto 520/2020 de Distanciamiento Social, Preventivo y Obligatorio; y sucesivas prórrogas.

Cuadro 1. Organismos provinciales de capacitación según jurisdicción, nivel jerárquico, dependencia y año de creación

Jurisdicción	Organismo	Nivel jerárquico	Dependencia	Año de creación
Buenos Aires	Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP)	Dirección provincial	Subsecretaría de Empleo Público y Gestión de Bienes de la Jefatura de Gabinete de Ministros	1991
CABA	Instituto Superior de la Carrera (ISC)	Fuera de nivel	Secretaría de Transformación Cultural de la Jefatura de Gabinete de Ministros	2007
Catamarca	Centro de Innovación y Capacitación (CIC)	Dirección provincial	Secretaría de Recursos Humanos y Gestión Pública del Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos	n/d
Chaco	Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP)	Ente autárquico	Ente autárquico	2012
Chubut	Dirección Provincial de Formación y Capacitación	Dirección provincial	Dirección General de Planificación, Control de Gestión y Función Pública de la Secretaría de Gestión Pública y Modernización del Estado	n/d
Córdoba	Secretaría de Capital Humano	Secretaría	Ministerio de Coordinación	n/d

Jurisdicción	Organismo	Nivel jerárquico	Dependencia	Año de creación
Corrientes	Programa Provincial de Formación y Capacitación de los Agentes del Sector Público Provincial	Programa	Subsecretaría de Modernización del Estado del Ministerio de Coordinación y Planificación	n/d
Entre Ríos	Dirección General de Recursos Humanos	Dirección general	Secretaría de Modernización	n/d
Formosa	Dirección de Capacitación y Reconversión	Dirección	Subsecretaría de Recursos Humanos de la Jefatura de Gabinete de Ministros	n/d
Jujuy	Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP)	Dirección	Dirección Provincial de Personal de la Secretaría General de la Gobernación	2000
La Pampa	Dirección de Modernización Administrativa	Dirección	Subsecretaría de Modernización del Ministerio de Conectividad y Modernización	n/d
La Rioja	Subsecretaría de Capacitación para la Gestión Pública	Subsecretaría	Secretaría General de la gobernación	n/d
Mendoza	Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP)	Ente desconcentrado	Dirección General de Recursos Humanos de la Subsecretaría de Gestión Pública y Modernización del Estado del Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia	2017

Jurisdicción	Organismo	Nivel jerárquico	Dependencia	Año de creación
Misiones	Instituto de Formación para la Gestión Pública (INFOGEP)	Fuera de nivel	Vicegobernación	2005
Neuquén	Dirección Provincial de Capacitación y Fortalecimiento de la Función Pública	Dirección provincial	Coordinación General Operativa de la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional y Asuntos Públicos del Ministerio de Economía e Infraestructura	n/d
Río Negro	Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP)	Ente autárquico	Ente autárquico	2008
Salta	Universidad Provincial de la Administración Pública (UPAP)	Universidad	Universidad	2013
San Juan	Dirección General de Recursos Humanos	Dirección general	Secretaría de la Gestión Pública, Ministerio de Hacienda y Finanzas	n/d
San Luis	Subprograma de Gestión de Recursos Humanos	Programa	Ministerio de Hacienda	n/d
Santa Cruz	Subsecretaría de la Función Pública	Subsecretaría	Ministerio Secretaría General de la Gobernación	n/d

Jurisdicción	Organismo	Nivel jerárquico	Dependencia	Año de creación
Santa Fe	Dirección General de Formación de Recursos Humanos	Dirección general	Dirección de Desarrollos Institucionales de la Secretaría de Recursos Humanos y Función Pública del Ministerio de Economía	n/d
Santiago del Estero	Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP)	Dirección	Secretaría de Ciencia y Tecnología del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología	2018
Tierra del Fuego	Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP)	Subsecretaría	Secretaría de Legal y Técnica	2022
Tucumán	Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP)	Subsecretaría	Secretaría de Estado de Gestión Pública y Planeamiento	1973

Fuente: elaboración propia

Cuadro 2. Jurisdicciones por nivel jerárquico y dependencia de su organismo de capacitación*

		Trabajo	Educación	Economía	Jefatura de Gabinete	Gobierno	Gestión Pública	Ente autónomo
Nivel jerárquico	Programa y subprograma			San Luis	Corrientes			
	Dirección	Catamarca	Santiago del Estero	Neuquén San Juan Santa Fe	Buenos Aires Formosa	Jujuy	Chubut Entre Ríos La Pampa	
	Subsecretaría y secretaría				Córdoba	La Rioja Santa Cruz Tierra del Fuego	Tucumán	
	Descentralizado, autónomo o autárquico				CABA	Mendoza Misiones		Chaco Río Negro Salta

Fuente: elaboración propia

* Nota metodológica: la categoría «Gobierno» agrupa las secretarías de Legal y Técnica, las secretarías generales y la vicegubernación. Asimismo, se considera dentro de esta clase el Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia de Mendoza. Bajo el nombre «Gestión Pública» se consideran también los organismos de Función Pública y Modernización. En la categoría «Economía» se hallan también los ministerios de Finanzas o Hacienda. «Jefatura de Gabinete» incluye también ministerios de Coordinación.

Historia, estructura y normativa de los organismos provinciales y de la CABA

En este apartado se describe brevemente cada organismo provincial de capacitación, a partir de su normativa, su estructura orgánica y su recorrido histórico, en los casos en que fuera relevante.

Con respecto a la normativa, pueden hacerse algunas aclaraciones de carácter general. En casi todas las provincias, la legislación vigente referida al empleo público se refiere explícitamente a la capacitación como un derecho de las/los agentes. En muchos casos, esta también es considerada un deber, una responsabilidad u obligación del personal de la Administración Pública. Como indica Enrique (2022), solo en algunos casos la normativa establece una relación directa entre la capacitación y el desarrollo en la carrera; es decir, si se suman los casos en que la participación en actividades formativas es considerada una condición para aumentos salariales o para el acceso a ciertos escalafones o tramos, veremos que esto ocurre en 13 jurisdicciones¹¹. Asimismo, debe destacarse que solo en dos jurisdicciones se considera formalmente algún tipo de capacitación en el proceso de ingreso a la Administración Pública: en Buenos Aires (Ley 10.340, 1996, art. 6) y Mendoza (Ley 9015, 2017, art. 19).

¹¹ Estas son Buenos Aires, la CABA, Chubut, Córdoba, Corrientes, Entre Ríos, Jujuy, Mendoza, Misiones, Neuquén, Río Negro, San Juan y Santa Cruz.

A continuación, se describe la historia y la normativa del organismo de capacitación de cada jurisdicción.

3.1 Buenos Aires

El IPAP de Buenos Aires fue creado en 1991, a través del Decreto 21B/1991, como organismo descentralizado dentro del ámbito de la Subsecretaría de la Función Pública, dependiente de la Secretaría General de la Gobernación¹². Su estructura orgánica fue aprobada al año siguiente, mediante el Decreto 2688/1992.

Este organismo reemplaza la Escuela Superior de Administración Pública Bonaerense (ESAPB), creada por el Decreto 3767/1989, y absorbe a su personal y su presupuesto. Previamente existía la Subdirección de Capacitación, dentro de la Dirección de Coordinación Técnica; la estructura de este organismo había pasado a formar parte de la ESAPB (Decreto 4358/1990). De acuerdo con fuentes entrevistadas por Nieto (2020), el IPAP surge de una fusión entre la ESAPB y la Subdirección de Capacitación. Por su parte, González Sironi (2015) pone en discusión la continuidad entre ambas instituciones, debido a que la creación de este último se dio en un contexto de reorganización institucional.

La principal transformación institucional del IPAP ocurrió en 2016, cuando el nuevo gobierno de la Provincia lo trasladó a la Subsecretaría para la Modernización del Estado dentro del Ministerio de Coordinación y Gestión Pública (Decreto 341/2016); luego, en el mismo año, a la Subsecretaría de Capital Humano de este ministerio (Decreto 1272/2016); al año siguiente,

12 En 2002 se crea la Secretaría para la Modernización del Estado (Ley 12.856) y se traslada a ella la Subsecretaría de la Función Pública y el IPAP. En 2004, el IPAP pasa a la órbita de la Secretaría General de la Gobernación, dentro de la Subsecretaría de la Gestión Pública.

movió esta subsecretaría al Ministerio de Economía (Decreto 170E/2017); finalmente, en 2018, a la Jefatura de Gabinete de Ministros (Decreto 34/2018). En 2020, un nuevo gobierno de la Provincia creó la Subsecretaría de Empleo Público y Gestión de Bienes, dentro de la Jefatura de Gabinete, y reubicó allí al IPAP (Decreto 31/2020).

Respecto de su estructura orgánica, la normativa indicaba que el IPAP debía ser conducido por un Consejo Directivo presidido por el titular de la Subsecretaría de la Función Pública e integrado también por un consejero por cada ministerio o secretaría de la gobernación.

Esta estructura se mantuvo mayormente intacta hasta 2020, cuando el Decreto 31/2020 dictó un nuevo organigrama (vigente en 2021). De acuerdo con este, el Consejo Directivo (presidido por el titular de la Subsecretaría de Empleo Público y Gestión de Bienes) será integrado por una Subsecretaría Ejecutiva y un director nombrado por el presidente del Consejo. Asimismo, se crean un Consejo Consultivo formado por los representantes de cada ministerio o secretaría de la gobernación y un Consejo Académico integrado por «personalidades relevantes de los ámbitos académicos, científicos, profesionales y/o técnicos, relacionados con la función pública o del quehacer público en general y que, por su trayectoria, signifiquen un aporte de excelencia al desenvolvimiento del Instituto» (Decreto 31/2020, art. 12). Asimismo, se crea, en el ámbito de la Secretaría Ejecutiva una Dirección de Logística y Coordinación y una Dirección de Gestión del Conocimiento.

3.2 Ciudad Autónoma de Buenos Aires

El Instituto Superior de la Carrera (ISC) fue creado en 2007, a través del Decreto 726/2007, como organismo fuera de nivel dependiente del Ministerio de Hacienda. En 2011, se lo transfirió al Ministerio de Modernización (Decreto

660/2011); y en 2015, a la Secretaría de Cultura Ciudadana y Función Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros (Decreto 363/2015). Esta área cambió su nombre a Secretaría de Transformación Cultural en 2019 (Decreto 463/2019).

De acuerdo con su estatuto, el ISC cuenta como máximo órgano con un Directorio, del que dependen un Consejo Asesor, un Consejo Académico y una Coordinación General Ejecutiva. El Directorio cuenta con un/a presidente/a, cargo que corresponde a quien ejerce la titularidad de la Secretaría de Transformación Cultural, dos representantes del Poder Ejecutivo de la CABA y dos representantes gremiales del Sindicato Único de Trabajadores del Estado de la Ciudad de Buenos Aires (SUTECBA). La/el presidenta/e elige entre los demás miembros a titulares de la vicepresidencia y la secretaría (ISC, s/f.).

Por su parte, el Consejo Asesor está formado por dos miembros de cada jurisdicción del Gobierno de la CABA, uno designado por su titular y otro por el SUTECBA. La presencia sindical, como puede apreciarse, es muy significativa en el ISC. El Consejo Académico debe formarse por «personalidades reconocidas de los ámbitos académicos, científicos, profesionales y/o técnicos» (ISC, s/f., p. 4) y cuenta con seis miembros elegidos por la presidencia a propuesta del Directorio. Finalmente, la Coordinación General Ejecutiva se encarga de desarrollar los planes y las actividades del instituto. A ella responden las coordinaciones de Formación Continua; Técnica, Legal y Administrativa; de Desarrollo y Estudios y de Logística, así como la Unidad de Comunicación (ISC, s/f.).

El principal antecedente del ISC es la Ley de Relaciones Laborales en la Administración Pública (Ley 471/2000), que en su artículo 62° dispuso la creación del Instituto Superior de la Carrera Administrativa. Sin embargo,

debido a la ausencia de reglamentación de esta normativa no se comprueba la creación de un instituto dedicado a la capacitación hasta el Decreto 726/2007.

3.3 Catamarca

Actualmente, el organismo dedicado a la capacitación del personal público de la provincia de Catamarca es el Centro de Innovación y Capacitación (CIC), que fue creado por el Decreto 27/2019. El CIC es el resultado de una extensa transformación institucional del mecanismo de capacitación en la provincia.

En 1993, el Decreto 2364/1993 creó, dentro del Ministerio de Hacienda y Finanzas, la Subsecretaría de Recursos Humanos y Gestión Pública y estableció en su jurisdicción una Unidad de Proyecto Especial denominada «Programa de Capacitación para la Administración Pública Provincial-PROCAP».

Este programa estuvo vigente hasta 2008, cuando se creó, mediante el Decreto 2138/2008, el Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP), que reemplazó al PROCAP. El IPAP se mantuvo dentro de la misma subsecretaría, con rango de coordinación de índice 1. Asimismo, a diferencia del PROCAP, este decreto incluyó un anexo con los detalles de los objetivos y acciones del instituto. Esto representó un ascenso jerárquico importante para la capacitación de las/los empleadas/os públicas/os.

Once años más tarde, el IPAP fue convertido en el CIC mediante el Decreto 27/2019, que también convirtió la Subsecretaría de Recursos Humanos y Gestión Pública en la Secretaría de Capital Humano y Organización y la trasladó al Ministerio de Gobierno, Justicia y Derechos Humanos. El CIC pasó a contar con nivel de dirección provincial, una nueva promoción en su rango. En 2020, la secretaría de la que dependía el CIC fue unificada con la

Secretaría de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Educación, renombrada «Secretaría de Capital Humano» y trasladada al Ministerio de Planificación y Modernización (Decreto 2098/2020). El año siguiente, esta secretaría fue transferida al Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos (Decreto 22/2021). El CIC cuenta con un director y no tiene una conducción colegiada.

3.4 Chaco

El Instituto Provincial de la Administración Pública de Chaco (IPAP) fue creado en 2012 por la Ley 2069-A como ente autárquico. De acuerdo con esta ley, corresponde a la Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública coordinar la acción del IPAP con el Estado provincial. La creación del instituto fue reglamentada por el Decreto 512/2013; y su estructura orgánica, por el Decreto 1175/2013.

Esta estructura está encabezada por un directorio, integrado por un/a presidente/a y dos vocalías. La presidencia es ejercida por la/el funcionaria/o a cargo de la Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública, y tiene a su cargo tres direcciones: de Capacitación, de Investigación y la Secretaría General. La primera de ellas contiene dos departamentos, uno destinado a Relaciones Institucionales y otro a Gestión de Cursos; la Secretaría General cuenta con Mesa de Entradas, Salidas y Archivo y un Departamento de Gestión Administrativa (Decreto 1175/2013).

Por su parte, el directorio del IPAP también cuenta con dos vocalías, cargos que deben concursarse y duran cuatro años. La normativa estipula la creación de una Vocalía Académica, que se ocupa de elaborar y ejecutar el plan de capacitación; y una Vocalía de Investigación, con el fin de desarrollar programas de estudios e investigación. La estructura también cuenta debido

a la ausencia de reglamentación de esta normativa no se comprueba la creación de un instituto dedicado a la capacitación hasta el Decreto 726/2007.

El IPAP de Chaco organizó dos Congresos de Innovación en el Estado (CONIE), en 2015 y 2017. Ambos simposios fueron auspiciados por instituciones, como el INAP, la Asociación Argentina de Estudios en Administración Pública y la Asociación de Administradores Gubernamentales, entre otras¹³.

3.5 Chubut

Desde su creación en 2020, el área a cargo de la capacitación en Chubut es la Dirección Provincial de Formación y Capacitación de la Dirección General de Planificación, Control de Gestión y Función Pública, que pertenece a la Secretaría de Gestión Pública y Modernización del Estado. Esta última es una secretaría de Estado con jerarquía de ministerio que fue creada en 2019 (Ley 667, 2019); anteriormente, era la Subsecretaría de Gestión Pública y Modernización del Ministerio de Coordinación de Gabinete.

3.6 Córdoba

En Córdoba, la Secretaría de Capital Humano del Ministerio de Coordinación se encuentra a cargo de la capacitación del personal público. Este organismo cuenta con tres áreas: una Dirección General Legal y Técnica; una Dirección General de Gestión Integral de las Personas, que incluye entre sus funciones específicas «promover la profesionalización a través de estrategias de capacitación y formación, con base en las nuevas tecnologías de la comunicación»¹⁴; y una Dirección General de Mejora de los Procesos

13 En el sitio web <http://conie.chaco.gov.ar/> se puede consultar más información sobre los Congresos y acceder a las ponencias realizadas.

14 Citado en <https://www.cba.gov.ar/reparticion/ministerio-de-coordinacion/secretaria-general-de->

e Informaciones, encargada de cuestiones administrativas referidas al personal docente, entre otras tareas.

En este caso, el organismo seleccionado está a cargo de otras tareas no vinculadas específicamente a la capacitación, pero esta función no es cumplida por una de sus áreas internas. En consecuencia, se considera que es la institución a cargo de la capacitación en la provincia de Córdoba.

3.7 Corrientes

La Ley Orgánica de Ministerios 6233 (2013) creó el Ministerio de Coordinación y Planificación, que incluye entre sus funciones «la determinación de las políticas en cuestiones capacitación y formación de recursos humanos». Para ello, el ministerio cuenta con una Subsecretaría de Modernización que realiza un Programa de Formación y Capacitación de los Agentes del Sector Público Provincial.

3.8 Entre Ríos

En Entre Ríos, el organismo a cargo de la capacitación es la Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría de Modernización, una secretaría de Estado que depende directamente de la Gobernación, creada en 2017 (Decreto 3593/2017). Dentro de la dirección se ubica el Departamento de Capacitación, que se ocupa de la formación del personal del sector público provincial. La capacitación no es la función primaria de este organismo, que se encarga en términos generales de la administración del empleo público provincial.

la-gobernacion/secretaria-de-capital-humano/direccion-general-de-gestion-integral-de-personas/?csrt=886602297863555631

3.9 Formosa

La Dirección de Capacitación y Reconversión de la Subsecretaría de Recursos Humanos de la Secretaría de Modernización, dependiente de la Jefatura de Gabinete, es el órgano a cargo de la capacitación en esta provincia. Esta dirección, creada en 1995, cuenta con dos departamentos, uno dedicado a la Capacitación y el Desarrollo del Recurso Humano y otro a la Refuncionalización Administrativa¹⁵. Este ente realiza otras tareas además de la capacitación, si bien esta es una de sus principales funciones.

3.10 Jujuy

El IPAP de Jujuy fue creado en 2000, mediante el decreto 269/2000. Este organismo depende de la Dirección Provincial de Personal de la Secretaría General de la Gobernación.

3.11 La Pampa

El organismo a cargo de la capacitación en La Pampa es la Dirección de Modernización Administrativa de la Subsecretaría de Modernización, que se encuentra en la órbita del Ministerio de Conectividad y Modernización. La creación del ministerio data de 2019, y sus áreas internas fueron creadas a través del Decreto 21/2019. La función de esta dirección como ente a cargo de la capacitación fue reglamentada por el Decreto 2678/2020, pero debe aclararse que no es la tarea primaria del organismo.

¹⁵ Citado en <https://www.formosa.gob.ar/recursoshumanos/documentacionlegal>

3.12 La Rioja

En La Rioja, la capacitación está a cargo de la Subsecretaría de Capacitación para la Gestión Pública, que depende de la Secretaría General de la gobernación.

3.13 Mendoza

El IPAP mendocino es uno de los más recientes entre los organismos que lleva este nombre. Fue creado en 2017 (Decreto 548/2017), y depende de la Dirección General de Recursos Humanos de la Subsecretaría de Gestión Pública y Modernización del Estado del Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia.

Este IPAP cuenta con una coordinación ejecutiva que tiene a cargo una Dirección Técnica y Administrativa y dos comisiones: una Comisión Académica Ad Hoc y una Comisión Asesora.

3.14 Misiones

El INFOGEP fue creado en la provincia de Misiones en 2005 por el Decreto 1519/2005 y depende directamente de la Vicegobernación de la provincia. Si bien el instituto se considera «fuera de nivel», el/la director/a ejecutivo/a tiene rango de subsecretario/a. Con respecto a su estructura interna, además de la dirección ejecutiva, el INFOGEP cuenta con una Secretaría Académica, una Secretaría Administrativa, un Comité Ejecutivo ad honórem y un Consejo Asesor ad honórem. El funcionamiento del INFOGEP es una excepción dentro de los organismos de capacitación, ya que se asemeja a un instituto terciario de educación superior.

3.15 Neuquén

En Neuquén, el área a cargo de la capacitación es la Dirección Provincial de Capacitación y Fortalecimiento de la Función Pública. Esta dirección depende de la Coordinación General Operativa de la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional y Asuntos Públicos del Ministerio de Economía e Infraestructura.

El organismo cuenta con una conducción general que opera a través de cuatro áreas: Desarrollo de Competencias, Educación Formal, Comunicación y Soporte Tecnológico, y Gestión Administrativa y Servicios¹⁶. Si bien la Dirección realiza otras tareas vinculadas a la función pública, la capacitación es una de sus principales funciones.

3.16 Río Negro

El IPAP de Río Negro fue creado como ente autárquico en 2008, mediante la ley provincial 4294. Este instituto depende del Consejo Provincial de la Función Pública y Reconversión del Estado, en la jurisdicción de la Secretaría General de la Gobernación. Este instituto reemplazó a la Dirección de Capacitación que existía previamente.

El IPAP cuenta con un directorio de cinco integrantes: tres son representantes del Poder Ejecutivo de la provincia y dos corresponden al sindicato de empleadas/os estatales mayoritario. El directorio elige a la persona a cargo de la presidencia entre sus integrantes. Los cargos tienen una duración de cuatro años. Asimismo, el organismo cuenta con una Unidad Ejecutora

16 Información extraída del sitio web <https://capacitacion.neuquen.gov.ar/>

administrada por un coordinador elegido por mayoría especial de dos tercios del directorio.

3.17 Salta

Salta es la única provincia que cuenta con una Universidad Provincial de Administración Pública, la UPAP, que fue creada en 2013 mediante la Ley 7803. Debido a su carácter de Universidad, esta institución es autónoma y autárquica, y su forma de organización interna no fue dictada por normativa estatal sino por normativa propia de la UPAP.

Además del Rector Organizador, la universidad cuenta con una Coordinación General y diversas áreas. Estas son Desarrollo Académico, Extensión Universitaria, Asuntos Estratégicos y Operativos; las unidades de Despacho, Comunicación, Asuntos Jurídicos y Acción Comunitaria; y el Centro de Investigación y Desarrollo de Políticas Públicas.

3.18 San Juan

En San Juan, la capacitación es desarrollada por la Dirección de Recursos Humanos y Organización de la Secretaría de la Función Pública, en la órbita del Ministerio de Hacienda y Finanzas. Justamente, la capacitación no es la función primaria de este organismo, que está a cargo de la gestión del empleo público en la provincia.

3.19 San Luis

En San Luis, el Ministerio de Hacienda desarrolla, entre otros, el Subprograma de Gestión de Recursos Humanos, que tiene la función de formar al personal provincial. Este es uno de los casos que no cuenta con una dirección u organismo específico a cargo de la capacitación.

3.20 Santa Cruz

La Subsecretaría de la Función Pública es el área a cargo de la capacitación en Santa Cruz. Este organismo depende de la Secretaría de Estado de Gestión Pública del Ministerio Secretaría General de la Gobernación. Si bien la capacitación es realizada por esta subsecretaría, no es su tarea primaria; sin embargo, se lo considera el ente a cargo de esta función ya que no cuenta con un área especializada en su organigrama.

3.21 Santa Fe

En Santa Fe, la Dirección General de Formación de Recursos Humanos se ocupa de la formación del personal público. Esta área se encuentra en la jurisdicción de la Dirección de Desarrollos Institucionales de la Secretaría de Recursos Humanos y Función Pública del Ministerio de Economía.

3.22 Santiago del Estero

El IPAP de Santiago del Estero fue creado en el año 2018. El IPAP está a cargo de la Dirección de Gestión Pública de la Secretaría de Ciencia y Tecnología, en la órbita del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.

3.23 Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur

El IPAP de Tierra del Fuego es el de creación más reciente, en 2022. Está a cargo de la Secretaría de Legal y Técnica de la Gobernación. El IPAP cuenta con una Dirección Provincial de Relaciones Institucionales, una Dirección Provincial de Capacitación, una Dirección Provincial de Administración y una Dirección Provincial de Administración y Capacitación de Río Grande.

3.24 Tucumán

El IPAP tucumano es el más antiguo: fue creado en 1973, el mismo año en el que se creó el INAP en la Administración Pública Nacional. Actualmente, depende de la Secretaría de Estado de Gestión Pública y Planeamiento, ámbito al cual fue transferido en 2003; las tres décadas anteriores, perteneció a la Secretaría General de la Gobernación¹⁷.

17 Información obtenida del sitio web <https://ipap.tucuman.gov.ar/Pi/index/59>.

La orientación de la capacitación en las provincias y jurisdicciones

Los organismos provinciales organizaron su oferta de capacitación de modos diversos en respuesta a una variedad de demandas: la estructura de sus respectivas administraciones públicas, las posibilidades que se desprenden de su dotación de personal, su financiamiento y su normativa. En este apartado, se presenta y sintetiza la oferta actual de capacitación de los organismos provinciales con atención en su contenido: las clasificaciones que se emplean para ordenar los cursos y las modalidades de las actividades, entre otros factores relevantes.

En la mayoría de las provincias, las actividades se agrupan en uno o dos criterios. Esto permite que las/los agentes conozcan los principales lineamientos de la oferta académica y facilita el proceso de selección. Sin embargo, los criterios que ordenan las actividades varían. En algunos casos, responden a la determinación de un público objetivo de las capacitaciones; que puede considerarse análogo a los «programas» que desarrolla el INAP (INAP, 2021a). Por ejemplo, una de las clasificaciones que realiza la Secretaría de Capital Humano cordobesa es entre «capacitación general», «capacitación específica» y «capacitación para la conducción» (Secretaría General de la Gobernación, 2021). En muchas provincias, los públicos objetivos distinguidos son el personal completo de la Administración Pública Provincial, los mandos medios o de conducción y los colectivos

específicos de acuerdo con sus tareas o funciones. Algunos otros casos contienen programas orientados al personal legislativo (Catamarca, Buenos Aires); las/los «facilitadoras/es», es decir, el personal que se ocupa de la capacitación; y las áreas de apoyo al Estado provincial (las últimas dos corresponden a Neuquén).

En otros casos, los criterios son de tipo temático, es decir que definen ejes conceptuales comunes a grupos de actividades. Este es el caso del IPAP de Río Negro, que cuenta con áreas, como «Planificación y desarrollo sostenible», «Gobierno y comunidad» y «COVID». Algunas de las áreas que suelen aparecer son «Comunicación», «Atención a la ciudadanía», «Gestión Documental Electrónica» y «Tecnologías de la Información y las Comunicación». Muchas veces, como en Neuquén y CABA, estas dos formas de categorización se combinan, y muchos organismos hacen uso de al menos dos criterios de ordenamiento de la capacitación. En ciertos casos, existe un solo nivel de agrupamiento que sigue diversos tipos de criterios. Se destaca, asimismo, el caso de la Secretaría de Capital Humano cordobesa, que sigue una clasificación particular: los cursos se dividen en «inductivos» (vinculados a la integración al ambiente de trabajo), «preventivos» (destinados a prevenir cambios futuros), «correctivos» (orientados a la solución de problemas) y «para el desarrollo» (necesarios para funcionarias/os que pasen a ocupar nuevas posiciones con mayores responsabilidades) (Secretaría General de la Gobernación, 2021).

La cuestión de la inducción del personal es particularmente importante. En muchas provincias, como en Chaco y Tucumán, existen programas o cursos específicos destinados a las/los agentes que se incorporan al aparato administrativo. En ciertos casos, como el de Córdoba o San Juan, esto aparece combinado con instancias formativas específicas destinadas a las personas que acceden a nuevos cargos que implican mayores responsabilidades.

Esto da cuenta de un interés significativo por dotar al personal de una formación básica común, y por proveer capacitaciones que faciliten la asignación de nuevas tareas. Un paso relevante para la profesionalización de las administraciones públicas.

Otro elemento destacable de las ofertas académicas provinciales es la presencia de conjuntos de actividades destinados al personal del nivel local. Situación que se da en Misiones, Neuquén y Río Negro, entre otras provincias. Estos programas suelen incluir actividades de capacitación en uso de software básico (Paquete Office), en atención a la ciudadanía, ceremonial y protocolo o gestión de expedientes. En el caso de Córdoba, se lanzó recientemente el Instituto Provincial de Capacitación Municipal (IPCAM).

Salvo contadas excepciones, en general, los municipios y demás formas que adopta la organización estatal en el nivel subprovincial no poseen la población ni los recursos necesarios para justificar la creación de organismos de capacitación propios, pero requieren de agentes formados/os. En esos casos los Estados provinciales cubren esta necesidad.

Es posible establecer una analogía con el Plan Federal organizado por el INAP, que se destina a las/las trabajadoras/es de las provincias y la CABA. Se trata de ejemplos de relaciones intergubernamentales que no corresponden a cuestiones financieras ni a la transferencia de servicios, pero sí a la distribución de recursos de otro tipo. En este sentido, debe indicarse que en algunas provincias las capacitaciones que pertenecen al Plan Federal del INAP ocupan una proporción relevante dentro del total de actividades. Esto se da en los casos en que los organismos tienen estructuras o financiamiento limitado, o son entes creados recientemente. La perspectiva federal del Sistema Nacional de Capacitación resulta, en consecuencia, muy importante.

Más allá de las organizaciones propias de cada organismo, se puede establecer una tipología de la capacitación en el nivel provincial. En primer lugar, es posible distinguir los organismos que realizan actividades enmarcadas en un plan de mediano o largo plazo de aquellos que mayoritariamente desarrollan capacitaciones en forma asistemática. A su vez, cada una de estas categorías puede subdividirse. En el primer caso, la capacitación puede ser parte del desarrollo de la carrera —lo cual implica un mayor grado de profesionalización—, o simplemente de un programa anual. En el segundo caso, las capacitaciones pueden dedicarse a necesidades puntuales, como la inducción del personal a la administración, el uso de nuevas herramientas o las decisiones políticas sobre el personal público; o realizarse de modo episódico, por el surgimiento de oferta desligado de la demanda.

Se observa que en la amplia mayoría de las provincias la formación se haya vinculada a algún tipo de capacitación, aunque no suele adoptar necesariamente la forma de una carrera administrativa plenamente organizada (Enrique, 2022). Si bien el desarrollo de actividades formativas de modalidad asistemática continúa siendo preponderante en algunas provincias, la aplicación del Plan Federal del INAP¹⁸ permite que estas no estén desligadas de toda planificación, ya que se encuentran enmarcadas en un programa.

Además de la organización y el contenido de las capacitaciones, es posible destacar un aspecto de tipo formal: las modalidades de las actividades. En general, los organismos ofrecen cursos en modalidad presencial y virtual. Es probable que la virtual se haya masificado en los últimos años,

18 El Plan Federal es desarrollado por el INAP y formulado por la Secretaría de Gestión y Empleo Público con el Consejo Federal de la Función Pública. El objetivo de este programa es realizar actividades de capacitación para el personal de las administraciones públicas provinciales y de la CABA. Este plan constituye una política federal muy relevante para el desarrollo de capacidades estatales en las jurisdicciones, y se articula en tres ejes: estratégico, instrumental y de agenda regional.

debido a las medidas de aislamiento y distanciamiento social tomadas en respuesta a la pandemia por COVID-19. Dentro de estas últimas, en ciertas oportunidades (como en Chubut o Neuquén) se establecen subcategorías: cursos sincrónicos, tutorados o autoadministrados. En este último caso, es necesario contar con un aula virtual, lo que se da en la mayoría de las provincias. Por su parte, un gran número de provincias realiza también algún tipo de conferencia o charla magistral.

En el caso de Córdoba, el Plan Anual de Capacitación vigente establece una serie de modalidades y formatos particularmente amplia. En primer lugar, divide a las actividades en presenciales, semipresenciales y a distancia (estas últimas subdivididas en «rapid learning», «micro learning» y «móvil»). En segundo lugar, enumera once formatos posibles: cursos, jornadas (eventos de corta duración), talleres (centrados en el hacer), seminarios (destinados a la profundización de contenidos), ateneos (orientados al análisis de casos), conferencias, videoconferencias, intervenciones (que responden a demandas específicas de un área), laboratorios (orientados al aprendizaje de contenidos procedimentales) y microcapacitaciones (con el fin de sensibilizar sobre los aspectos centrales de cuestiones importantes) (Secretaría General de la Gobernación, 2021).

Algunas provincias tienen formatos específicos de capacitación: programas en el caso de la CABA, seminarios en el IPAP bonaerense (se trata de instancias reflexivas que buscan abordar procesos específicos de la administración pública) y webinars en el IPAP de Santiago del Estero, entre otros. La presencia de este tipo de actividades o de otros formatos particulares, que cubren necesidades específicas de cada provincia, tiende a corresponderse con entes con mayores recursos y una organización institucional más sólida. En el caso del IPAP de Río Negro, recientemente fue creada una Escuela de Gestión de Administración Financiera y Pública

(GAFyP), con el propósito de formar al personal provincial y municipal en materia de gestión de recursos públicos.

La oferta de capacitación en muchos casos se complementa con algún tipo de educación formal. Esto adquiere distintas modalidades. En primer lugar, en ciertas provincias se ofrecen programas destinados a la finalización de estudios primarios o secundarios, como en el caso de Entre Ríos, cuyo Plan de Capacitaciones incluye un eje denominado «Terminalidad educativa» (Decreto 505/2018). En segundo lugar, algunos organismos realizan carreras de grado o pregrado, que suelen ser tecnicaturas, como las tecnicaturas en Gestión de Recursos Humanos, y en Turismo y en Gestión Pública del IPAP de Río Negro; diplomaturas, como la diplomatura en Gestión Pública Local del IPAP de Tucumán; o licenciaturas, como el caso de la UPAP de Salta, que dicta dos licenciaturas en Seguridad Pública, aplicadas al servicio policial y al Servicio Penitenciario, respectivamente. Esto se da en particular en entes con mayor autonomía o un grado de institucionalidad más elevado. La UPAP, asimismo, tiene prevista la realización de posgrados. Finalmente, algunas provincias financian becas para la realización de estudios en universidades u otras instituciones educativas.

Puede observarse que, si seguimos la tipología de Gore (1996), se dan vínculos entre la educación formal y la no formal. Los organismos de capacitación tienen una visión integral de la formación del personal, por eso evalúan la necesidad de distintas modalidades de aprendizaje para la adquisición de diferentes clases de saberes.

En síntesis, si bien las ofertas de capacitación de los veinticuatro organismos provinciales adoptan características específicas en función de las necesidades de cada aparato estatal, pueden encontrarse algunos caracteres comunes, como la organización de las actividades en función de los públicos objetivos o

de ejes temáticos, aunque en ciertos casos las actividades no se encuentran agrupadas.

Asimismo, algunas capacitaciones son dictadas de forma similar en las distintas jurisdicciones: aquellas orientadas al funcionamiento de la gestión documental, a cuestiones de ceremonial, al trabajo y la coordinación de equipos, a la atención a la ciudadanía, a las tecnologías de la información y las comunicaciones, al uso de software básico, a la aplicación de protocolos específicos en respuesta a la pandemia por COVID-19, entre otros. Una capacitación común a todas las provincias es la sensibilización en materia de género y violencia de género, enmarcada en la Ley Micaela, que estableció la obligatoriedad de esta formación para el personal estatal (Ley 27.499, 2019) y a la que adhirió un gran número de provincias.

Además, forman parte de la oferta de muchas provincias algunas áreas específicas, entre ellas se destacan los programas de inducción e ingreso a la Administración Pública y las capacitaciones destinadas al personal del nivel local. En el caso del IPAP de la provincia de Buenos Aires, por ejemplo, la capacitación se organiza en tres programas: Agentes de Estado, destinado al personal del Estado provincial; Organismos Municipales; y Seminarios. Asimismo, en algunas provincias se dictan cursos específicos para el personal legislativo.

En otro orden, se hallan coincidencias en las modalidades de la capacitación, ya que los formatos virtuales y presenciales están presentes en casi la totalidad de los organismos. A su vez, una cantidad relevante ofrece algún tipo de formación formal mediante becas o con el dictado de actividades en el organismo.

Reflexiones finales

En este estudio se buscó sistematizar la información existente respecto a los organismos que se dedican a capacitar al personal del sector público provincial en cada una de las 24 jurisdicciones argentinas del nivel regional. Para ello, se analizó su normativa, su historia, su estructura orgánico funcional y sus principales características, en forma sincrónica y comparada.

El resultado es una síntesis de las divergencias y similitudes que adopta una variable crucial de las administraciones públicas provinciales: la formación de sus empleadas/os. Debido al carácter exploratorio de la investigación, el análisis se centró en caracteres formales y organizativos.

Salvo contadas excepciones, la capacitación del personal público en las provincias es brindada por organismos de nivel intermedio a bajo, en muchos casos direcciones provinciales, que dependen de áreas asociadas a la economía y las finanzas, la gestión pública o la modernización, o bien directamente de áreas centrales, como jefaturas de gabinete o ministerios coordinadores. Se desprende que la gestión de los recursos humanos estatales es considerada un elemento central para los gobiernos provinciales, si bien en ciertos casos la capacitación ocupa un lugar relativamente relegado dentro de ella.

Sin embargo, es preciso destacar que, en algunas de las provincias de mayor población, como Buenos Aires o Tucumán, se han desarrollado institutos—en muchos casos análogos al INAP— y organismos con jerarquías relevantes para cumplir estas tareas. Asimismo, debe subrayarse que en los últimos años se verifica una tendencia al aumento en la creación de este tipo de organismos, que podría indicar una creciente importancia en la formación

del personal público para el desarrollo de las capacidades estatales. En este sentido, el Congreso Federal de Empleo Público celebrado en diciembre de 2021 ha contribuido a impulsar y propiciar el debate en torno a esta política.

Otro aspecto de relevancia es que la mayoría de estos organismos son de reciente creación. En 1989, menos de un tercio de las provincias contaba con dependencias especializadas en capacitación. Estos organismos atraviesan procesos de maduración, profesionalización y reorganizaciones internas que requieren tiempo, por lo tanto, resulta de interés evaluar su desarrollo en los próximos años.

Con respecto a las formas organizativas que adopta la capacitación, se comprueba que en muchos casos se busca contar con consejos académicos o asesores que aconsejen o asistan al funcionamiento de los organismos. En particular en los organismos de mayor envergadura, que tienden a poseer algún tipo de conducción colegiada, se comprueba en una gran cantidad de casos la presencia de actores de diversos orígenes cuyo rol implica una legitimación académica o institucional del funcionamiento del ente. En ciertos casos se trata de representantes sindicales de las/os empleadas/os del Estado; en otros, de miembros de cada jurisdicción del gobierno; y en algunas oportunidades, se da la presencia de individuos sobresalientes del mundo académico, científico o técnico.

Resulta relevante el hecho de que cada vez más organismos construyen mecanismos para realizar capacitaciones en línea. En 2020 y 2021 esta tendencia aumentó, como consecuencia del aislamiento preventivo debido a la pandemia por COVID-19. Sin embargo, la utilización de tecnologías de la información y las comunicaciones en materia de gestión del conocimiento en organizaciones públicas es un fenómeno en ascenso en la región y en el mundo desde antes de esta pandemia, por lo que es posible esperar que

este proceso continúe profundizándose aun cuando puedan realizarse actividades presenciales.

El propósito de esta investigación era realizar un aporte en clave federal al estudio sobre los sectores públicos provinciales, desde la perspectiva de la capacitación profesional de su personal. Este análisis podría profundizarse con un estudio más detallado del contenido efectivo de las capacitaciones en cada provincia, si bien fue el eje de uno de los capítulos de este trabajo, debido a su carácter exploratorio no fue posible realizar una comparación más extensa de los temas, los ejes conceptuales, las modalidades y los mecanismos de enseñanza aplicados. Futuros trabajos pueden suplir este rol, con posibles recortes espaciales (la selección de algunas provincias) o temporales. Asimismo, la vinculación de estos entes con las universidades nacionales y provinciales resulta de interés, debido a que permite profundizar el análisis sobre la relación entre educación formal y no formal en el marco de la administración pública. Próximos trabajos también pueden analizar la capacitación dentro del sistema mayor de la gestión del empleo público provincial y considerar este vínculo, con el fin de definir si existe una coordinación o combinación entre los distintos elementos.

Desde hace casi cincuenta años, el INAP se ha desarrollado como la institución central para la capacitación del personal público en la APN. Sin embargo, la Argentina es un Estado federal, que cuenta con administraciones muy diversas en sus distintas jurisdicciones. Este artículo buscó orientar la mirada hacia ellas con el propósito de habilitar una comprensión más profunda y transversal sobre la capacitación en este país.

Referencias bibliográficas

- Añazgo, C. (27-29 de mayo de 2009). *Aportes de la capacitación a la inserción laboral de planes sociales, una experiencia en el Instituto Provincial de la Administración Pública de Jujuy. Lo cultural e identitario y las estrategias socioeconómicas empleadas desde la desocupación* [Ponencia]. V Congreso Argentino de Administración Pública, San Juan, Argentina. <https://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2021/02/AN%CC%83AZGO-CLAUDIO-Aportes-de-la-Capacitacio%CC%81n-a-la-Insercio%CC%81n-Laboral-de-Planes-Sociales-una-exper.pdf>
- Añazgo, C., Ayala, N., Cazón, L. y Matas, A. (12-13 de agosto de 2010). *Experiencia de formación para la planificación y administración de recursos locales en el corredor Región Paso de Jama* [Ponencia]. Foro Regional Redmuni 2010, La Agenda local del Bicentenario. <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MatasRedMuni2010.pdf>
- Bonifacio, J. A. (2003a). *La política de formación de funcionarios del INAP* (Documento). Dirección del Sistema Nacional de Capacitación, INAP.
- Bonifacio, J. A. (28-31 de octubre de 2003b). *Servicio civil y gobernabilidad: reconstruyendo la institucionalidad estatal en la transición* [Ponencia]. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá.
- Bonifacio, J. A. (4-7 de noviembre de 2008). *Estrategias de formación directiva del Instituto Nacional de la Administración Pública de Argentina* [Ponencia]. XIII Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina.
- Bonifacio, J. A. (11-14 de noviembre de 2014). *De menor a mayor, de mayor a mejor: políticas y estrategias de formación de funcionarios públicos. Planificación, inclusión, descentralización e institucionalización en la experiencia del Instituto Nacional de la Administración Pública en Argentina* [Ponencia]. XIX Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, Quito, Ecuador.
- Cabrero Mendoza, E. (2019). Gestión del conocimiento en organizaciones públicas. Un andamiaje en construcción. En L. F. Aguilar (Ed.), *Hacia el Gobierno Digital en México:*

- conceptos y experiencias*. Prometeo. <http://iippg.cucea.udg.mx/sites/default/files/Hacia%20el%20Gobierno%20Digital%20de%20Mexico%20%2819-12-05%29.pdf>
- Cao, H. (14-18 de octubre de 1997). *La reforma del estado en provincias. Balance y perspectivas. (Subrayando algunos conceptos)* [Ponencia]. II Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, Isla Margarita, Venezuela.
- Cao, H. (2008). *La administración pública argentina: nación, provincias y municipios* [Ponencia]. XIII Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina. <https://www.horaciocao.com.ar/wp-content/uploads/2015/06/40-la-administracion.pdf>
- Cao, H. (2019). Los cambios en las funciones de los Estados provinciales (1980-2015). *Estado abierto*, 3(2), 79-97. <https://publicaciones.inap.gov.ar/index.php/EA/article/view/84>
- Capello, M (2020). *El problema del empleo público en Argentina. Sus determinantes en las provincias argentinas* (Documento de trabajo). IERAL-Fundación Mediterránea. https://www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/4307-Documento%20de%20Trabajo.pdf
- Capello, M., Giuliadori, D. y Iglesias, L. (noviembre de 2019). *Los determinantes del empleo público en las provincias argentinas* [Ponencia] LIV Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Política, Bahía Blanca, Argentina. <https://aaep.org.ar/anales/works/works2019/capello.pdf>
- Cetrángolo, O. y Gatto, F. (2002). *Descentralización fiscal en Argentina: restricciones impuestas por un proceso mal orientado* (Documento). CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/28459-descentralizacion-fiscal-argentina-restricciones-impuestas-un-proceso-mal>
- Círculo de Legisladores de la Nación Argentina / Asociación Argentina de Administración Pública. (2013). *Organización del Estado y de la Administración Pública Nacional*.
- COFEFUP. (1992). Acta fundacional del Consejo Federal de la Función Pública. https://www.argentina.gov.ar/sites/default/files/cofemod_1992_acta_fundacional_modificatoria.pdf
- Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-la-Funcion-Publica-06-2003.pdf>

- Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Calidad-en-la-Gestion-Publica-06-2008.pdf>
- D'Agostino, A. M. (27-29 de mayo de 2009). *La capacitación en los gobiernos locales. Articulación entre Nación, provincias y municipios* [Ponencia]. V Congreso Argentino de la Administración Pública-AAEAP, Panel de Fortalecimiento Institucional de los Gobiernos Locales a partir de la Cooperación entre Nación, Provincias y Municipios, San Juan, Argentina. https://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2021/02/D_AGOSTINO-ANA-MARIA-LA-CAPACITACION%CC%81N-EN-LOS-GOBIERNOS-LOCALES.pdf
- Enrique, A. (2021). La gestión de la capacitación en los organismos de la Administración Pública Nacional: un abordaje desde la perspectiva de los/las Coordinadores/as Técnicos de Capacitación. *Cuadernos del INAP*, 2(54). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/90>
- Enrique, A. (2022). La capacitación en el empleo público provincial. Un análisis de la normativa. *Cuadernos del INAP*, 3(82). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/262>
- Falivene, G. M. (2003). *Reformas de las políticas de formación directiva para el fortalecimiento institucional en contextos de crisis: aprendizajes realizados* [Ponencia]. II Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá.
- Favaro, O. (1996). Realidades contrapuestas a los estados provinciales: los territorios nacionales. *Realidad Económica*, (144).
- Favaro, O. y Cao, H. (2005). Los estados provinciales: una conceptualización provisoria. En O. Favaro (Coord.), *Sujetos sociales y política. Historia reciente de la Norpatagonia argentina*. La Colmena. <https://www.horaciocao.com.ar/wp-content/uploads/2015/06/27-estados-provinciales.pdf>
- Furlong, J. (24-27 de octubre de 2000). *Evolución institucional del INAP de Argentina: antecedentes, desafíos y estrategia de desarrollo en la presente etapa* [Ponencia]. V Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, República Dominicana.

- García Laval, B., Pagani, M. L. y Angelini, S. (23-25 de noviembre de 2005). *Un modelo de evaluación en las políticas públicas de capacitación. Estudio de caso del Instituto Provincial de la Administración Pública de la provincia de Buenos Aires (IPAP)* [Ponencia]. IV Jornadas de Sociología de la UNLP. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/106763/Documento_completo.pdf?sequence=1
- González, L. (2013). *Un proceso de mejora continua de la gestión de la capacitación: la optimización de los procesos y el desarrollo de las capacidades de los agentes* [Ponencia]. VII Congreso Argentino de Administración Pública (AAEAP), Mendoza, Argentina.
- González Sironi, J. (2015). *La formación de los trabajadores en la administración pública: una aproximación al surgimiento del Instituto Provincial para la Administración Pública en el período 1989-1995* [Tesis de licenciatura] Universidad Nacional de La Plata. <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.1306/te.1306.pdf>
- Gore, E. (1996). *La educación en la empresa. Aprendiendo en contextos organizativos*. Granica.
- Grottola, L. (2019). Determinantes del tamaño del empleo público provincial en la Argentina. Alguna evidencia empírica reciente (2004-2016). *Estado abierto*, 4(1), 63-101. <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/view/134/112>.
- Impollino, V. (2015). *Perspectivas y posibilidades de los trabajadores mayores en la Administración Pública Nacional* [Ponencia]. I Congreso Nacional de Innovación en el Estado (CONIE), Resistencia, Chaco. http://conie.chaco.gov.ar/ediciones_anteriores/2015/publicaciones_electronicas/trabajos/3.16.pdf
- INAP (2001). *Reseña Institucional INAP 1973-2001*.
- INAP (2020a). *Informe Trimestral de la Estructura del Estado Nacional (ITESEN)*, 1(3). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/ITESEN/issue/view/80>
- INAP (2021a). *Informe Estadístico de Capacitación (IEC)*, 1(1). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/IEC/issue/view/123>
- IPAP (2005). *Ejes y principios para orientar el cambio cultural en el Estado: el rol del IPAP*. (Documento). Provincia de Buenos Aires.
- ISC (s/f.). *Estatuto orgánico y estructura*. Instituto Superior de la Carrera del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. <https://isc-dev.microsoftcrmporals.com/ArchivoWeb-Estatuto-ISC>

- Iribarren, N. E. (8-11 de octubre de 2002). *El Instituto Nacional de la Administración Pública de la República Argentina en el contexto de la crisis de gobernabilidad* [Ponencia]. VII Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal.
- Lara, J. (2001). *El Estado argentino y la gestión de su conocimiento. Un modelo para la acción política*. Fundación Unión y Universidad Nacional de Tres de Febrero.
- Lardone, M. (2003). Las reformas de los estados provinciales en Argentina: hacia la construcción de un esquema analítico. *Revista SAAP*, 1(2), 273-316.
- Napolitano, A. y García Laval, B. (2-4 de junio de 2005). *Formación para el fortalecimiento de la Gestión Pública desde y con las organizaciones: las experiencias del Instituto Provincial de la Administración Pública de Buenos Aires* [Ponencia]. III Congreso Argentino de Administración Pública (AAEAP). https://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2018/02/Napolitano_Andrea.pdf
- Nazar, S. R. (27-29 de noviembre de 2003). *Gestión de calidad de la salud. Diagnóstico participativo de las necesidades y formulación abierta de los Proyectos de Gestión de Salud* [Ponencia]. II Congreso Argentino de Administración Pública (AAEP), Córdoba, Argentina. <http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/2/Nazar.pdf>
- Nazar, S. R., Castro, J. y Díaz, V. (27 de marzo de 2003). *La capacitación para el fortalecimiento de la gestión* [Ponencia]. Jornada Capacitación en el Estado, situación, perspectivas y propuestas. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/inap_investigaciones_jornada_de_capacitacion_en_el_estado.pdf
- Nieto, K. (2020). *Políticas de capacitación en el marco del empleo Público provincial. Análisis de casos: Buenos Aires, Chaco y Mendoza* [Tesis de maestría]. FLACSO. https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:SJ66zQlob9EJ:scholar.google.com/+nieto+chaco&hl=es&as_sdt=0.5
- Oszlak, O. (14-18 de octubre de 1997). *La administración pública como área de investigación: la experiencia argentina* [Ponencia]. II Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, Isla Margarita, Venezuela. <https://www.oscaroszlak.org.ar/gallery/la%20administraci%C3%B3n%20p%C3%BAblica%20>

[como%20%C3%A1rea%20de%20investigaci%C3%B3n%20la%20experiencia%20argentina.pdf](#)

- Oszlak, O. (24-27 de octubre de 2000). *El mito del Estado mínimo: una década de reforma estatal en Argentina* [Ponencia]. V Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y la Administración Pública. <https://repositorio.cedes.org/handle/123456789/4016>
- Pagani, M. L., Quintans, N., Migliore, A. y García, M. E. (5-7 de diciembre de 2012). *Modernización en la provincia de Buenos Aires: presentación de casos* [Ponencia]. VII Jornadas de Sociología de la UNLP, Argentina en el escenario latinoamericano actual: debates desde las ciencias sociales, La Plata, Argentina. <https://www.aacademica.org/000-097/246>
- Pardo, S., Coronel, J., Bertone, R. y Thomas, P. (8-12 de octubre de 2012). *Gestión del conocimiento: un enfoque aplicado en la Administración Pública* [Ponencia]. XVIII Congreso Argentino de Ciencias de la Computación (CACIC), Bahía Blanca, Argentina. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/31302/Documento_completo%20publica.pdf?sequence=1
- Payne, G. y Payne, J. (2004). *Key concepts in social research*. Sage.
- Peluffo, M. B. y Catalán Contreras, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. ILPES-CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617_es.pdf?sequence=1
- Piera Gómez, F. (2010). La ubicación del conocimiento en las organizaciones. *Cuadernos de Gestión del Conocimiento Empresarial*, (25).
- Poliche, M. V., Flores, C. V., Moreno, J. P., Lobo, E. E. y Molina, M. S. (16-17 de abril de 2015). *Gestión del conocimiento: su aplicación en organizaciones públicas* [Ponencia]. XVII Workshop de Investigadores en Ciencias de la Computación (WICC), Salta, Argentina. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/46074/Documento_completo.pdf?sequence=1
- Riquelme, A., Cravero, A. y Saavedra, R. (20-21 de noviembre de 2008). *Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional: Modelo Adaptado para la Administración Pública Chilena* [Ponencia]. 2º Encuentro de Informática y Gestión (EIG), Temuco, Chile. https://www.researchgate.net/publication/221419372_Gestion_del_Conocimiento_y_

[Aprendizaje Organizacional. Modelo Adaptado para la Administración Pública Chilena](#)

- Rubins, R. y Cao, H. (1997). El sistema clientelar tradicional y las administraciones públicas provinciales. *Cuadernos de Trabajo*, (5). <https://www.horaciocao.com.ar/wp-content/uploads/2015/06/7-sistema-clientelar.pdf>
- Secretaría General de la Gobernación (2021). *Plan Anual de Capacitación para el Personal de la Administración Pública Provincial Septiembre 2021/Agosto 2022*. Gobierno de Córdoba. <http://boletinoficial.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2021/09/50760.pdf>
- Sescovich Rojas, S. (junio de 2003). El papel de la capacitación en la gestión del cambio y del conocimiento. Bases para las organizaciones públicas que aprenden. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (26). <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/995/1/El%20papel%20de%20la%20capacitaci%c3%b3n%20en%20la%20gesti%c3%b3n%20del%20cambio%20y%20del%20conocimiento.pdf>
- Vázquez, N. (26-30 de agosto de 2019). *La Gestión del Conocimiento, sus aportes al proceso de Modernización del Estado* [Ponencia]. XIII Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. <https://cdsa.academica.org/000-023/468>
- Vázquez, N. (2020). Capacitación e Investigación en el INAP como espacios para fortalecer la Capacidad Organizacional a partir de la Gestión del Conocimiento. *Cuadernos del INAP*, 1(12). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/78/CUINAP%2045>
- Vázquez, N. y Silva, G. M. (2020). Crisis, innovación y conocimiento organizacional en la Administración Pública. *Cuadernos del INAP*, 1(45). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/78/CUINAP%2045>

Leyes y decretos

Decreto 3767/1989. Provincia de Buenos Aires. Creación de la Escuela Superior de Administración Pública Bonaerense. 18 de agosto de 1989. <https://normas.gba.gov.ar/documentos/VmkO8qil.html>

Decreto 4358/1990. Provincia de Buenos Aires. Traslado de la Escuela Superior de Administración Pública Bonaerense. 2 de noviembre de 1990. B.O. 21895. <https://normas.gba.gov.ar/ar-b/decreto/1990/4358/100460>

Decreto 21B/1991. Provincia de Buenos Aires. Creación del Instituto Provincial de la Administración Pública. 13 de diciembre de 1991. B.O. 22104. <https://normas.gba.gov.ar/ar-b/decreto/1991/21b/95475>

Decreto 2688/1992. Provincia de Buenos Aires. Estructura orgánica del Instituto Provincial de la Administración Pública. 28 de septiembre de 1992. B.O. 22284. <https://normas.gba.gov.ar/ar-b/decreto/1992/2688/92157>

Decreto 998/1996. Argentina. Jefatura de Gabinete de Ministros. 30 de agosto de 1996. <http://servicios.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/38991/norma.htm>

Decreto 819/2002. Provincia de Buenos Aires. Estructura organizativa de la Secretaría de Modernización del Estado. 9 de abril de 2002. B.O. 24519. <https://normas.gba.gov.ar/ar-b/decreto/2002/819/18389>

Decreto 1519/2005. Misiones. Creación del Instituto de Formación para la Gestión Pública. 13 de octubre de 2005. <https://www.boletindigital.misiones.gov.ar/boletines/bo11624.pdf>

Decreto 726/2007. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Creación del Instituto Superior de la Carrera. 12 de junio de 2007. <https://boletinoficial.buenosaires.gov.ar/normativaba/norma/99196>

Decreto 2138/2008. Catamarca. Instituto Provincial de la Administración Pública. 11 de diciembre de 2008. <http://sistemas.catamarca.gov.ar:8080/mediawiki/index.php/CTC-Decretos/2008:2138>

Decreto 660/2011. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Estructura orgánico funcional del Poder Ejecutivo. 10 de diciembre de 2011. <https://boletinoficial.buenosaires.gov.ar/normativaba/norma/184117>

- Decreto 512/2013. Chaco. Reglamentación. 9 de mayo de 2013. <http://ipap.chaco.gov.ar/uploads/publicacion/8482080cbcbe22ada5b0daaa36420e597a654ef8.pdf>
- Decreto 1175/2013. Chaco. Estructura organizativa del Instituto Provincial de Administración Pública. 23 de agosto de 2013. <http://ipap.chaco.gov.ar/documentos/1175.pdf>
- Decreto 363/2015. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Estructura orgánico funcional del Poder Ejecutivo. 16 de diciembre de 2015. <https://boletinoficial.buenosaires.gob.ar/normativaba/norma/300081>
- Decreto 341/2016. Provincia de Buenos Aires. Estructura Organizativa del Ministerio de Coordinación y Gestión Pública. 12 de abril de 2016. <https://normas.gba.gob.ar/ar-b/decreto/2016/341/23480>
- Decreto 1272/2016. Provincia de Buenos Aires. Ministerio de Gobierno. 12 de octubre de 2016. <https://normas.gba.gob.ar/documentos/VNL8otMx.html>
- Decreto 170/2017. Argentina. Administración Pública Nacional. 14 de marzo de 2017. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=272618>
- Decreto 170E/2017. Provincia de Buenos Aires. Estructura orgánico-funcional del Ministerio de Economía. 2 de junio de 2017. <https://normas.gba.gob.ar/documentos/0Qb1ws4x.html>
- Decreto 548/2017. Mendoza. Creación del Instituto de la Administración Pública de la Provincia de Mendoza. 12 de junio de 2017. http://www.saij.gob.ar/548-local-mendoza-creacion-instituto-administracion-publica-provincia-mendoza-m20170000548-2017-04-24/123456789-0abc-845-0000-7102mvorpced?utm_source=newsletter-semanal&utm_medium=email&utm_term=semanal&utm_campaign=decreto-provincial
- Decreto 3593/2017. Entre Ríos. Reorganización de la estructura orgánica de las dependencias del Poder Ejecutivo. 29 de noviembre de 2017. B.O. 29138.
- Decreto 34/2018. Provincia de Buenos Aires. Estructura del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros. 26 de enero de 2018. <https://normas.gba.gob.ar/documentos/BKY24to0.html>
- Decreto 505/2018. Entre Ríos. Plan de Capacitaciones para la Administración Pública. 5 de junio de 2018.

- Decreto 21/2019. La Pampa. Organigrama del Poder Ejecutivo Provincial. 10 de diciembre de 2019. B.O. 3397. <https://digesto.tcuentalp.gov.ar/digesto%20tribunal/Decretos/Decreto%2021-2019.html>
- Decreto 27/2019. Catamarca. Estructura orgánica del Ministerio de Gobierno.
- Decreto 50/2019. Argentina. Administración Pública Nacional. 20 de diciembre de 2019. B.O. 34266. <http://servicios.infoleg.gov.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=333535>
- Decreto 194/2019. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Estructura organizativa del Ministerio de Economía y Finanzas. 3 de junio de 2019. B.O. 5633. <https://boletinoficial.buenosaires.gob.ar/normativaba/norma/471465>
- Decreto 463/2019. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Estructura orgánico funcional del Poder Ejecutivo. 13 de diciembre de 2019. https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/dto_463-ajg-2019_anexos_i-ii_estructura_gcba.pdf
- Decreto 31/2020. Provincia de Buenos Aires. Estructura orgánico funcional del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros. 21 de enero de 2020. <https://normas.gba.gov.ar/documentos/xqzgy5Up.html>
- Decreto 297/2020. Argentina. Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio. 19 de marzo de 2020. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- Decreto 520/2020. Argentina. Distanciamiento Social, Preventivo y Obligatorio. 7 de junio de 2020. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/230245/20200608>
- Decreto 2098/2020. Catamarca. Estructura orgánica del Ministerio de Modernización y Planificación. 16 de noviembre de 2020. <http://sistemas.catamarca.gov.ar:8080/mediawiki/index.php/CTC-Decretos/2020:2098>
- Decreto 2678/2020. La Pampa. Manual de Misiones y Funciones del Ministerio de Conectividad y Modernización. https://asesorialetradadegobierno.lapampa.gov.ar/images/stories/Archivos/AsesoríaLetrada/Anexo_Decreto_2678-20.pdf
- Decreto 22/2021. Catamarca. Estructura orgánica del Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos. 6 de enero de 2021. <http://sistemas.catamarca.gov.ar:8080/mediawiki/index.php/CTC-Decretos/2021:0022>

- Ley 3965 de 1973. Tucumán. Creación del Instituto Provincial de Administración Pública. 24 de mayo de 1973. <http://rig.tucuman.gov.ar/leyes/scan/scan/consolidadas/L-3965-consolidada.pdf>
- Ley 10.430 de 1996. Provincia de Buenos Aires. Estatuto y Escalafón para el Personal de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires. 25 de junio de 1996. <https://drive.google.com/file/d/1BSkEMZrZtpSgRHhSZzPtIOV2ddJIN9mk/view>
- Ley 471 de 2000. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Relaciones Laborales en la Administración Pública. 5 de agosto de 2000. <http://www2.buenosaires.gov.ar/regimengenerencial/concursos/Documentacion/Ley%20N%C2%BA%20471.pdf>
- Ley 12.856 de 2002. Provincia de Buenos Aires. Ley de Ministerios. 30 de enero de 2002. <https://normas.gba.gob.ar/documentos/BMR49uqV.html>
- Ley 4294 de 2008. Río Negro. Creación del Instituto Provincial de Administración Pública. 25 de marzo de 2008. <https://web.legisrn.gov.ar/legislativa/legislacion/ver?id=7838#:~:text=Crea%20el%20Instituto%20Provincial%20de,Publica%20y%20Reconversion%20del%20Estado>
- Ley 2069-A de 2012. Chaco. Creación del Instituto Provincial de Administración Pública.
- Ley 6233 de 2013. Corrientes. Ley Orgánica de Ministerios. 13 de noviembre de 2013. <http://www.saij.gob.ar/6233-local-corrientes-ley-organica-ministerios-lpw0006233-2013-11-13/123456789-0abc-defg-332-6000wvorpyel>
- Ley 7803 de 2013. Salta. Creación de la Universidad Provincial de Administración Pública. 10 de diciembre de 2013. <http://www.consejosalta.org.ar/wp-content/uploads/Nov.-Prov.-Ley-7803.pdf>
- Ley 9015 de 2017. Mendoza. Régimen de Concursos para el Personal de la Administración Pública Provincial. 25 de octubre de 2017. <https://drive.google.com/file/d/1Mw99xT5LsWk5VO-Wke4bdjxYtIab4GBr/view>
- Ley 667 de 2019. Chubut. Ley de Ministerios. 6 de diciembre de 2019. <https://sistemas.chubut.gov.ar/digesto/sistema/consulta.php?idile=76932>
- Ley 27.499 de 2019. Ley Micaela. Capacitación obligatoria en la temática de género y violencia contra las mujeres. 10 de enero de 2019. B.O. 34031. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=318666>

CUINAP | Argentina, Cuadernos del INAP

Año 3 - N.º88 - 2022

Instituto Nacional de la Administración Pública

Av. Roque Sáenz Peña 511, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

CP: C1035AAA - Tel.: 4343 9001 - Correo electrónico: cuinap@jefatura.gob.ar

ISSN 2683-9644

Editor responsable

Mauro E. Solano

Coordinación editorial

Pablo Nemiña

Edición y corrección

Laura Scisciani

Arte de tapa

Roxana Pierri

Federico Cannone

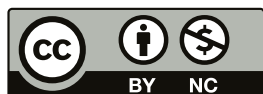
Diseño y diagramación

Edwin Mac Donald

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autoras/es y no comprometen la posición oficial del INAP.

INAP no asume responsabilidad por la continuidad o exactitud de los URL de páginas web externas o de terceros referidas en esta publicación y no garantiza que el contenido de esas páginas web sea, o continúe siendo, exacta o apropiada.

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



Los Cuadernos del INAP y su contenido se brindan bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial 2.5 Argentina. Es posible copiar, comunicar y distribuir públicamente su contenido siempre que se cite a las/os autoras/es individuales y el nombre de esta publicación, así como la institución editorial. El contenido de los Cuadernos del INAP no puede utilizarse con fines comerciales.

Esta publicación se encuentra disponible en forma libre y gratuita en: publicaciones.inap.gob.ar

Abril 2022

Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina