XV Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2023.

Asistencia técnica intra-estatal en contexto formativo de alcance federal: los talleres de sistematización y publicación de experiencias de gestión pública.

Graciela María Silva y Norberto Vázquez.

Cita:

Graciela María Silva y Norberto Vázquez (2023). *Asistencia técnica intra-estatal en contexto formativo de alcance federal: los talleres de sistematización y publicación de experiencias de gestión pública. XV Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: https://www.aacademica.org/000-025/630



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.
Para ver una copia de esta licencia, visite
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es.

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto*. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: https://www.aacademica.org*.

XV Jornadas de Sociología UBA – 6 al 10 de noviembre de 2023.

Eje 5: Estado y políticas públicas

Mesa 83: La producción de conocimiento como contribución al fortalecimiento de capacidades estatales

Ponencia: **Asistencia técnica intra - estatal en contexto formativo de alcance federal: los talleres de sistematización y publicación de experiencias de gestión pública**[1]

Autores: **Graciela M. Silva y Norberto Vázquez (DIGECIP/DNOA/INAP)**

Resumen:

La experiencia a presentar hace foco en el contexto de surgimiento y en el desarrollo de un proceso de asistencia técnica intra-Estado producto del trabajo articulado entre la Dirección de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones (DIGECIP) de la Dirección Nacional de Oferta Académica del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) y la Comisión de Capacitación y Empleo del Consejo Federal de la Función Pública (CoFeFuP).

La labor de asistencia técnica adoptó la forma de *talleres de sistematización y publicación de experiencias de gestión pública* en el marco de las estrategias de consolidación de los Congresos Federales de Empleo Público, concebidos como espacios multi- actorales de construcción federal orientados al logro de políticas públicas innovadoras, inclusivas y eficaces.

Los talleres tuvieron un diseño específicamente orientado a la puesta en común de saberes y la construcción colaborativa de conocimiento situado en las complejidades del quehacer estatal. Se implementaron durante 2022 y 2023 -de forma previa al segundo y tercer Congreso Federal de Empleo Público- y buscaron contribuir al fortalecimiento de capacidades asociadas a la sistematización de experiencias provinciales y locales consideradas significativas por los equipos de gestión que las protagonizaron.

[1] Una versión extendida de este trabajo puede encontrarse en Vázquez, N. y Silva, G. *Sistematización de una experiencia de formación en un contexto federal: los talleres de experiencias significativas de gestión pública INAP-CoFeFuP*. Serie CUINAP. Cuadernos del INAP (en edición).

Introducción

La ponencia se propone reflexionar sobre un proceso de asistencia técnica intra-estatal que adoptó la forma de actividad formativa bajo la denominación de "Talleres de sistematización y publicación de experiencias de gestión pública". La actividad fue producto del trabajo articulado entre la Dirección de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones (DIGECIP) de la Dirección Nacional de Oferta Académica del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) y la Comisión de Capacitación y Empleo (CCyEP) del Consejo Federal de la Función Pública (CoFeFuP). Se implementó a través de dos ediciones que tuvieron lugar en julio y agosto de 2022 y en marzo y abril de 2023, de forma previa al segundo y tercer Congreso Federal de Empleo Público, respectivamente.

Considerando a esta iniciativa desde la perspectiva del "ciclo de las políticas públicas"[2] en primer lugar caracterizamos su contexto de surgimiento partir del problema o necesidad que le dio origen y el entorno organizacional en que se gestó. Luego nos referimos al diseño de la propuesta de abordaje del problema -el taller como instancia colaborativa de trabajo- y describimos el proceso de implementación para, finalmente, realizar una reflexión y balance sobre la experiencia y las perspectivas que abre a futuro.

1. Asistencia técnica intra-estatal y surgimiento de los talleres

Los talleres de sistematización y publicación de experiencias de gestión surgen en el contexto de desarrollo de los Congresos Federales de Empleo Público[3] organizados desde la CCyEP del CoFeFuP[4] con el propósito de contribuir al fortalecimiento de las capacidades estatales y la promoción de un empleo público digno y de calidad.

El Primer Congreso Federal de Empleo Público tuvo lugar en la provincia de Santiago del Estero, en diciembre de 2021 a partir de una convocatoria que incluyó los niveles nacional, provincial y municipal de gobierno, entidades gremiales y ámbito académico. Si bien el evento arrojó un balance positivo, en el marco del proceso de evaluación realizado por sus organizadores se identificó, de cara a futuras ediciones, la necesidad de aumentar las presentaciones por parte de las representaciones de los niveles provincial y municipal (CoFeFuP, 2022a).

[2] Tamayo Sáez (1997).
[3] Para ampliar información sobre los congresos federales de empleo público, ver: https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/CoFeFuP/congreso-federal-de-empleo-publico
[4] Los consejos federales son instituciones que reúnen a representantes de Estados de las provincias o la Ciudad de Buenos Aires para el abordaje federal de un determinado sector de políticas públicas (Sabatto 2022, p.9). El ámbito de incumbencia del CoFeFuP son las políticas referidas a la función pública.

En ese momento, el CoFeFuP recurre al INAP, órgano rector de la capacitación en el estado, y se abre así un espacio de intercambio entre estos organismos para pensar en conjunto la mejor solución para abordar la problemática identificada. A partir de una serie de reuniones entre la DIGEGIP[5] del INAP y la Coordinación General del CoFeFuP surge la propuesta de que investigadores DIGECIP desarrollen acciones de asistencia técnica a la Comisión de Capacitación y Empleo del Consejo, desde la cual se coordina el desarrollo de los Congresos Federales.

En términos teóricos, el ingreso en la agenda de gobierno de una situación problemática se encuentra en el origen de -y otorga legitimidad a- toda política pública más allá del nivel o de los niveles de gobierno concernidos (Tamayo Sáez, 1997). Este es un momento de gran significación porque, de la definición de la problemática dependen, en gran medida, las estrategias y acciones a desarrollar con la expectativa de modificar una situación considerada adversa (Nirenberg, Brawerman y Ruiz, 2007).

La elección de los investigadores DIGECIP que llevarían adelante la asistencia técnica nos fue ofrecida, debido a la afinidad entre los propósitos de la asistencia técnica y los de nuestra línea de investigación denominada Innovación y Conocimiento en la Administración Pública (CoFeFuP, 2022c). En ella se aborda el vínculo entre innovación y conocimiento «a partir del estudio de experiencias desarrolladas en organismos públicos, con el objetivo de identificar y sistematizar la información, los conocimientos y saberes que circulan en espacios de trabajo colaborativo de diversa índole» (Vázquez y Silva, 2023).

El principal desafío en esta instancia fue transitar desde nuestro rol de investigadores sobre experiencias innovadoras y gestión del conocimiento en las administraciones públicas, a recuperar estos temas desde otra actividad: el diseño e implementación de una asistencia técnica que, a partir de la caracterización del problema y su contexto, decidimos implementar bajo la forma de talleres de trabajo entre pares. Otros desafíos de este momento fueron la definición de una propuesta viable en función del cronograma del futuro congreso federal, de la disponibilidad de la/os participantes y de nuestras propias necesidades de fortalecer conocimientos y competencias respecto al nuevo rol a asumir.

En este sentido, sopesamos recursos tales como el tiempo disponible, los saberes necesarios para elaborar la propuesta, el capital comunicacional y humano necesario

[5] Entre los objetivos de la Dirección de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones se encuentra el de asistir al INAP, a la Secretaría de Gestión y Empleo Público (SGyEP) y a otras entidades públicas en la realización y difusión de estudios e investigaciones que contribuyan al desarrollo del conocimiento sobre la Administración Pública Nacional y el Estado Nacional, y consoliden buenas prácticas en la materia. (INAP, s/f) https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/inap/gestion-del-conocimiento

para establecer reuniones, compartir información y puntos de vista, discutir propuestas y llegar a acuerdos.

2. El diseño de la propuesta

Para diseñar una actividad que permita revertir la problemática en agenda (definida como “escasa presentación de ponencias provinciales y municipales en los congresos federales de empleo público”) se requería contar con un diagnóstico de los factores intervinientes para identificar, entre ellos, los que se encontraban en nuestro “ámbito de gobernabilidad”, entendiendo por tal «la capacidad política, legal, social, técnica, institucional, temporal y financiera del equipo de gestión para incidir en el problema que ha dado origen al programa» (AA. VV. 1999, p.139).

En función del diagnóstico realizado, con base en reuniones e intercambios con la CCyEP del CoFeFuP, acordamos sobre la necesidad de trabajar en las capacidades de sistematización y publicación de experiencias de gestión de las y los potenciales interesados en participar en los próximos congresos federales. Como adelantamos, propusimos que la asistencia técnica se desarrollase en un entorno de aprendizaje constructivo, colaborativo y situado en las realidades de gestión de la/os posibles interesada/os.

Partimos del supuesto de que la participación en la gestión de políticas públicas conlleva el desarrollo de una serie de conocimientos y habilidades para la acción, circunstancia que suele restar tiempo al desarrollo de otras habilidades tales como la reflexión sobre lo actuado, su sistematización y puesta en común en espacios de intercambio.

Para la toma de decisiones sobre la elaboración del diseño de la actividad tomamos como base los componentes de las actividades capacitación definidos por el INAP (INAP, 2022).

Respecto de la fundamentación, propusimos un marco de abordaje similar al que orienta nuestras investigaciones en la DIGECIP. Básicamente, considera que la gestión de las políticas públicas es un proceso en el cual se generan datos, información y conocimientos de manera continua. Estos no siempre son adecuadamente recuperados, compartidos y socializados como parte de políticas de gestión del conocimiento estatal.

En este sentido, consideramos que las experiencias de gestión son un reservorio privilegiado de conocimiento organizacional, de ahí que la tarea de sistematizarlas sobre la marcha, es un desafío que requiere de la puesta en acto de capacidades específicas.

La contribución esperada de la actividad quedó definida como el «Fortalecimiento de capacidades asociadas a la sistematización de experiencias significativas de gestión pública con vistas a su presentación en congresos y encuentros de intercambio y actualización». Por su parte, los objetivos se focalizaron en que la/os participantes fueran capaces de:

- Apropiarse de conceptos básicos que hacen a la sistematización de experiencias significativas[6] de gestión en la que participan o hayan participado.
- Elaborar un plan preliminar de sistematización de la experiencia seleccionada.
- Identificar aspectos que hacen a la elaboración de ponencias que cumplan los requisitos necesarios para su presentación en el Congreso Federal de Empleo Público.

Como dijimos, la modalidad de trabajo que más nos acercaba al logro de la contribución y los objetivos era el formato de taller. Según Ander Egg (1991) el taller es

> …un lugar donde se trabaja, se elabora y se transforma algo para ser utilizado. Aplicado a la pedagogía, el alcance es el mismo: se trata de una forma de enseñar y, sobre todo de aprender, mediante la realización de "algo", que se lleva a cabo conjuntamente. Es un aprender haciendo en grupo» (p. 10).

Esta dinámica respondía a nuestra intención de generar un espacio de producción entre pares que poseen conocimientos y saberes producto de su formación y de su trayectoria en la gestión pública. Un entorno donde aprender colectivamente y trabajar con experiencias de gestión protagonizadas por la/os participantes para que puedan recuperarlas, reflexionar sobre ellas y valorarlas.

Respecto del concepto de sistematización, si bien se lo suele reducir a una dimensión procedimental o técnica en la cual se privilegia «la organización de un conjunto de elementos de manera que formen un sistema»[7], en nuestra propuesta prestamos especial atención a la comprensión de *lo que sucede* cuando sistematizamos una experiencia de gestión de la que hemos formado parte. De esta forma, la sistematización se constituye en un aporte a la organización de pertenencia. Según Jara (2018) «…una primera característica fundamental de la sistematización de experiencias es que permite producir nuevos conocimientos, que provienen directamente de experiencias vividas, las

[6] En este contexto, el término "experiencia significativa en la gestión pública" incluye distintas posibilidades: experiencias innovadoras, buenas prácticas en la generación de valor público, mejoras, lecciones aprendidas.
[7] https://languages.oup.com/google-dictionary-es/

cuales son siempre expresión concreta y delimitada de una práctica social e histórica más amplia» (p. 75).

De forma simultánea, fuimos definiendo otros componentes del diseño de los talleres, tales como:

- la organización de los contenidos y las herramientas conceptuales y metodológicas a incluir
- la cantidad, dinámica y duración de los encuentros[8] en función de la disponibilidad de las personas participantes y del cronograma de implementación de los futuros congresos CoFeFuP.
- la búsqueda, análisis y selección de bibliografía y la elaboración de recursos didácticos (consignas de trabajo, fichas de sistematización, guía de preguntas orientadoras para la elaboración y presentación de documentos, entre otros).

La versión final del diseño, aprobado por las partes interesadas (CCyEP-CoFeFuP y la DIGECIP-INAP, se presenta en el Anexo Nº 1.

En todo momento mantuvimos una actitud abierta a adaptaciones sobre la marcha para aportar al logro de los objetivos y resultados esperados.

Desde el propio proceso de convocatoria e inscripción a los talleres –realizado por la Coordinación Técnica de la CCyEP del CoFeFuP a través de su red de representantes provinciales– se buscó situar lo más posible la propuesta formativa. Por ello, establecimos como requisito de inscripción que la/os postulantes hubieran participado o estuvieran participando de la experiencia de gestión a sistematizar con vistas a su presentación en los congresos federales. Por ello, el formulario de inscripción incluyó un campo específico para que la/los postulantes incluyesen un título tentativo y una breve descripción de la experiencia. En una planilla online compartida con la DIGECIP/INAP, la Coordinación Técnica de la CCyEP/CoFeFuP se fue volcando esta información que, en nuestro rol de facilitadores del taller, nos permitió actualizar en tiempo real el “mapa” de experiencias a trabajar en cada taller y, de esta forma, facilitar la adecuación de la estrategia didáctica y la selección de experiencias a trabajar en cada encuentro.

[8] Los talleres se desarrollaron en modalidad virtual debido a la gran dispersión geográfica de los futuros participantes. Se combinaron los encuentros sincrónicos -en la plataforma Webex de la Jefatura de Gabinete de Ministros administrada por la Comisión de Capacitación y Empleo Público del COFEFUP- con instancias asincrónicas, vía mail, para la entrega de avances de sistematización y retroalimentación entre las personas participantes y nosotros en el rol de facilitadores del aprendizaje.

3. La implementación

Una de las preguntas que guiaron nuestra labor durante los encuentros fue ¿cómo establecer una síntesis adecuada entre la presentación de contenidos, la coordinación del espacio y un clima de trabajo propicio entre pares?

En este sentido asumimos que, llevar al terreno de la práctica de la asistencia técnica intraestatal una concepción que valorice los saberes, conocimientos y experiencias, implica el desafío asumir responsabilidades propias de la presentación de herramientas conceptuales y procedimentales y la coordinación de actividades que promuevan la creación de un espacio de trabajo entre iguales.

El trabajo conjunto entre CoFeFuP e INAP-DIGECIP constituyó en un vínculo virtuoso para abordar esta necesidad compleja desde una modalidad inclusiva. En este sentido, el rol cumplido por los responsables de la CCyEP del CoFeFuP fue estratégico ya que, a partir de su vínculo con las representaciones provinciales y municipales, incentivaron la participación de manera continua (CoFeFuP, 2023a).

A continuación, presentamos una síntesis de los contenidos y dinámica de trabajo de los talleres, tomando en cuenta las características de cada encuentro.

3.1 Primer encuentro

3.1.1. Presentación de la propuesta formativa

El primer encuentro conllevó el desafío de una adecuada presentación de los talleres al tiempo que se promovía la generación de un clima participativo. En este sentido, la primera parte del encuentro tuvo una modalidad expositiva a nuestro cargo, orientada a introducir elementos conceptuales y procedimentales básicos de la propuesta junto con preguntas disparadoras de la participación. En este marco, iniciamos planteando nuestro posicionamiento: el interés común relacionado con sistematización de experiencias orientada a la elaboración de resúmenes y presentaciones para los próximos congresos federales de empleo público.

A continuación, expusimos los dos ejes temáticos sobre los cuales se organizaba el taller: a) la sistematización de experiencias de gestión pública y, b) la elaboración de presentaciones para su publicación. Estos ejes se presentaron como dos “momentos” de un proceso a transitar a partir del trabajo en equipo sobre las ponencias a presentar, bajo un enfoque colaborativo y situado.

A continuación, identificamos los recursos con que contamos para implementar la estrategia y alcanzar los objetivos:

- ✓ *los conocimientos y saberes de todos nosotros (que son complementarios).*
- ✓ *las experiencias de gestión protagonizadas, consideradas valiosas, que requieren sistematización.*
- ✓ *tres encuentros teórico-prácticos.*
- ✓ *bibliografía y recursos didácticos.*
- ✓ *un resultado esperado a modo de objetivo cumplido: la participación en el Congreso.*

Luego, abrimos un espacio para la presentación de la/os equipos provinciales y municipales y, a continuación, nos enfocamos en el concepto de "sistematización de experiencias" a partir de preguntas promotoras de la participación:

La sistematización de experiencias de gestión:

- ✓ *¿En qué consiste?*
- ✓ *¿Qué hace que una experiencia de gestión "merezca" ser sistematizada?*
- ✓ *¿Qué se sistematiza y qué no?*
- ✓ *¿Con qué criterio/s se decide?*

Fuimos viendo que la sistematización de experiencias de gestión puede ser pensada como proceso que incluye la reflexión sobre lo actuado y, a su vez, como un producto que puede ser conceptualizado como un insumo valioso para gestión del conocimiento organizacional.

Como proceso, la sistematización supone un conjunto de actividades y pasos para poner en orden (con algún criterio) los elementos que conformaron la experiencia de gestión, entre ellos:

- ✓ *Contextualización espacio-temporal de la experiencia.*
- ✓ *Nivel/es de gobierno en que se desarrolla.*
- ✓ *Situación que da origen a la experiencia, problema, necesidad o carencia que ha dado lugar a su abordaje en el campo de las políticas públicas.*
- ✓ *Objetivos y resultados esperados.*
- ✓ *Actores involucrados.*
- ✓ *Acciones realizadas.*
- ✓ *Destinatarios directos e indirectos.*
- ✓ *Logros, dificultades y lecciones aprendidas.*

Asimismo, identificamos una diversidad de fuentes de información entre las cuáles se destacan los documentos oficiales de distinto tipo y actores intervinientes. Por otra parte, también distinguimos distintos grados de implementación de las experiencias a sistematizar.

Una cuestión que resaltamos particularmente es la referida a la importancia de no perder de vista *qué es lo que se quiere resaltar* en la presentación, la recomendación a la/os participantes fue poner el foco de interés en algunos de estos componentes y pensar a los restantes para situar “eso” que queremos transmitir.

Luego de haber enmarcado a este espacio y de haber realizado la presentación de los contenidos iniciales, pasamos a trabajar sobre experiencias enviadas por los equipos jurisdiccionales y municipales.

3.1.2 Presentaciones de las experiencias

Es la instancia clave del taller ya que buscamos vincular los contenidos teóricos con las experiencias a trabajar.

Cada equipo participante iba solicitando la palabra de manera voluntaria. Como facilitadores del taller, en primer lugar, mencionábamos la jurisdicción provincial o municipal de pertenencia, el organismo de pertenencia, las personas a cargo de la presentación y el título de la misma, dando lugar a la presentación de la experiencia de gestión en las voces de sus protagonistas. Esto fue permitiendo una apertura a la participación general en cuyo desarrollo se fueron realizando preguntas, comentarios, aportes, vinculación con experiencias similares que se estaban llevando a cabo en otras dependencias, aprendizajes e identificación de atributos positivos a reconocer y resaltar en el documento a elaborar.

Nuestras intervenciones respecto de las experiencias expuestas se enfocaban en promover el análisis grupal de los valores y atributos positivos de lo que cada participante compartía. Esto permitió cumplir, en la práctica, una de nuestras ideas centrales: para sistematizar y publicar una experiencia, es condición necesaria haberla valorado.

3.2. Segundo encuentro

Finalizado el primer encuentro, realizamos un análisis en forma conjunta de esta primera experiencia con la CCyEP, lo que nos dio la posibilidad de realizar ajustes sobre la marcha.

El balance del primer encuentro nos ayudó a planificar un flujo de trabajo que iniciara con un primer momento expositivo a nuestro cargo, enfocado en los componentes valorativos de las experiencias de gestión, para luego dar lugar a las exposiciones de las experiencias aportadas por las y los participantes. En el segmento final de este segundo encuentro, retomaríamos nuestra exposición sobre herramientas conceptuales y procedimentales pero esta vez, focalizadas en la escritura de resúmenes de ponencias.

3.2.1 Los componentes valorativos de una gestión

Siguiendo a Jara (2018), nuestro enfoque sobre la sistematización de experiencias de gestión la considera como una actividad enriquecedora, en tanto creadora de conocimiento a partir de la reflexión sobre lo actuado. En este sentido, trasciende la mera descripción de lo realizado a partir de la identificación, acopio y ordenamiento de información.

La reflexión y consecuente aprendizaje, se nutren del análisis de las dificultades y los obstáculos enfrentados[9], tanto como de los logros y atributos positivos presentes en la experiencia y que, por la propia dinámica de la gestión, no siempre tenemos oportunidad de reconocer. Estos atributos o elementos a los que denominados "componentes valorativos de las experiencias de gestión" se integran con los componentes "objetivos" en un instrumento que compartimos con la/os participantes: "Ficha de Sistematización de Experiencias de Gestión", disponible en el Anexo Nº2.

En tanto las personas que formaron parte de la experiencia a sistematizar son las más adecuadas para identificar los atributos positivos del trabajo llevado a cabo, ofrecimos un listado de propiedades con preguntas guía para ayudar a identificar su posible presencia y, a continuación, realizamos una breve caracterización de cada uno de esos atributos en el ámbito de la gestión pública (Cuadro Nº1).

Cuadro N° 1. Algunos atributos positivos de experiencias de gestión pública: preguntas guía para su reconocimiento

Atributos	Preguntas guía
Innovadora	¿Desarrolla soluciones nuevas o creativas?
Efectiva	¿Demuestra un impacto positivo y tangible sobre la mejora prevista?

[9] Considerados como parte de los "componentes objetivos" presentados en los primeros encuentros del taller.

Sostenible	¿Se la considera perdurable en el tiempo? ¿Considera que pueden mantenerse en el tiempo y producir efectos duraderos?
Replicable	¿Sirve como modelo para desarrollar políticas, iniciativas y actuaciones en otros lugares?
Carácter integral	¿Contempla las distintas dimensiones o aspectos necesarios para abordar un problema o necesidad compleja? ¿Es una intervención que toma en cuenta los factores relevantes?
Articulación	¿Se ha logrado cooperación o aportes de otro/s organismos o áreas para llevar adelante las acciones previstas?
Carácter asociativo de la gestión y conformación de redes	¿Fueron incorporados otros organismos, áreas o actores a la gestión? De ser así ¿en qué instancias, funciones o aportes?
Enfoque de derechos:	La intervención que implica la experiencia ¿comprende la realización efectiva de algún derecho? De ser así ¿cuál y de quiénes?
Favorece la mejora continua	¿Genera aprendizajes/transferencia de conocimiento?

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Nirenberg, Brawerman y Ruiz (2007) y Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España (s/f).

Respecto del alcance de estos términos, evitamos caer en concepciones dicotómicas que, más que aportar al conocimiento y a la mejora, dificultan la valoración y el aprendizaje sobre las acciones realizadas. En este sentido introdujimos un concepto de innovación «de carácter elástico…en permanente actualización [que] va cambiando en función de los retos de cada momento temporal» (CLAD, 2020, p.3). Al sostener el carácter situado de toda experiencia de gestión, la condición de innovación varía en función del contexto en el cual se desarrolla. A su vez, esa forma novedosa de abordar un problema, puede referir a otros atributos considerados: cuando se *articula* por

primera vez con otros organismos del mismo o de otro nivel de gobierno, en general para realizar un abordaje *integral* de una problemática compleja y/o, se incluye a otros actores a partir de un trabajo en *red,* bien puede pensarse que se está fortaleciendo la *sostenibilidad* de una política pública, siendo mayor la posibilidad de iniciar un proceso de *mejora continua.* También nos pareció importante recuperar el concepto de *replicabilidad*. Aquí aparece nuevamente el carácter situado de toda experiencia, que hace imposible su extrapolación lineal a otro contexto. Sin embargo, toda forma de intervención, al ser sistematizada y dada a conocer en el campo de la administración pública, puede ser un importante aporte a otros ámbitos de la gestión que enfrentan similares problemáticas.

3.2.2 Presentaciones de los equipos

En la segunda parte de este segundo encuentro profundizamos la dinámica de presentación de los equipos que arrojó buenos resultados:

- ✓ breve introducción a nuestro cargo mencionando la jurisdicción o municipio, la o las personas a cargo de la presentación y el título de la misma, dando lugar a:
- ✓ presentación de la experiencia de gestión en las voces de sus protagonistas
- ✓ apertura a la participación general donde se fueron realizando preguntas, comentarios, aportes, vinculación con experiencias similares que se están llevando a cabo en otros lugares, aprendizajes e identificación de atributos positivos que es necesario reconocer y resaltar en el Congreso.

La/os participantes a cargo de las exposiciones tuvieron en cuenta los “componentes objetivos” que habíamos presentado la semana anterior, lo cual nos aportó evidencia sobre la apropiación de los instrumentos que habíamos compartido. Asimismo, la calidad de las presentaciones, nos permitió identificar fácilmente componentes valorativos y promover la utilización de los términos teóricos correspondientes en cada caso.

3.2.3. Sobre los documentos a elaborar para los Congresos Federales

Durante el tiempo restante de este segundo encuentro avanzamos sobre la producción del material a presentar en los Congresos Federales de Empleo Público, en particular, el encuadre institucional, la elaboración del título, del resumen y las partes componentes de una presentación.

Por “encuadre institucional” nos referimos a una serie de requisitos y de datos que están presentes en las circulares del Congreso dirigidas a las y los potenciales participantes de los congresos.

Se trata de información de utilidad para identificar las mesas o ejes temáticos propuestos, decidir dónde es más adecuado realizar la presentación y conocer los requisitos formales y tiempos límites para enviar resúmenes y presentaciones. En síntesis, es la información que nos permitirá organizarnos para poder cumplir con nuestro objetivo de participar como expositores en el Congreso.

En este sentido, priorizamos iniciar con la elaboración del resumen, ya que era el primer documento a presentar a la organización del Congreso Federal, cuya convocatoria ya se encontraba en marcha al momento de implementación del taller. Cada participante o equipo contaba con una experiencia de gestión al inscribirse en el taller y con una ficha de sistematización, con lo cual se esperaba que hubiera comenzado la recopilación de la información necesaria para cubrir todos los componentes necesarios. Por tanto, estábamos en condiciones de ofrecer algunas pautas orientadoras para elaborar el resumen.

En primer lugar, reforzamos la importancia de no perder de vista que escribimos para otra/os por lo cual es fundamental tener en cuenta cuál será nuestra audiencia, sus características y el contexto institucional, para lograr una presentación que transmita lo que realmente nos proponemos transmitir. Para ello, debe ser comprensible para personas que, en este caso, son pares nuestros, pero que desconocen la experiencia a que haremos referencia. De forma complementaria, recordamos que el título y el resumen son los primeros componentes que se publicarán y, por ende, es a través de los cuáles se accederá a una primera información sobre la experiencia sistematizada, en tanto versión breve de la ponencia.

En este punto, la/los participantes deben decidir qué información incluir y cómo organizarla de forma coherente y clara en pocos párrafos. Nuestra sugerencia fue que incluyeran los siguientes elementos. En tal sentido, les sugerimos que incluya los siguientes elementos:

- ✓ Título
- ✓ La experiencia (¿qué se ha hecho y dónde?).

- ✓ Relevancia de la experiencia.
- ✓ El resultado/s (principal/es resultados).
- ✓ Las conclusiones (principal conclusión).

A su vez, introdujimos los temas a tratar en el tercer encuentro del taller: los componentes que suelen estar presentes en las ponencias y presentaciones:

- ✓ Carátula
- ✓ Resumen y palabras clave
- ✓ Introducción
- ✓ Desarrollo
- ✓ Conclusiones
- ✓ Bibliografía
- ✓ Anexos

En la parte final del segundo encuentro, ofrecimos brindar retroalimentación respecto de dudas o dificultades para la elaboración de los resúmenes que nos hicieran llegar vía mail durante la semana.

3.3 Tercer encuentro

El tercer y último encuentro tuvo un espacio dedicado a continuar con la puesta en común de las experiencias a sistematizar y un espacio para exponer contenidos teóricos y procedimentales referidos al ordenamiento del material disponible y escritura. Por lo tanto, el espacio de trabajo quedó organizado de la siguiente manera:

- ✓ Presentaciones a cargo de participantes
- ✓ Abordaje de los restantes componentes de las ponencias: la introducción y el "cuerpo" de la presentación
- ✓ La organización de los materiales disponibles (contenidos de la «Ficha de sistematización»)
- ✓ La escritura (sobre cómo abordar la hoja y/o la diapositiva en blanco)

3.3.1 Presentaciones de los equipos

Al igual que en el encuentro anterior, el inicio estuvo a cargo de la/os participantes que se ofrecieron a compartir sus experiencias de gestión. En esta instancia, la

familiarización de la/os participantes hizo más fluido y amplio el intercambio, tanto a través del chat como por medio del pedido de la palabra para intervenir en forma oral sobre algún aspecto significativo de las presentaciones o para hacer aportes o consultas.

Dar a conocer qué se está haciendo y cómo -respecto a una diversidad de temas y problemas públicos- ayudó a poner en contacto a pares de distintas jurisdicciones y municipios. El escuchar y compartir opiniones, conocimientos y saberes entre quienes están llevando adelante procesos similares -o están en etapa de planificación para llegar a hacerlo- demostró ser una instancia muy enriquecedora que sería importante fortalecer con vistas a su sostenibilidad.

La cantidad de experiencias trabajadas a lo largo de los tres encuentros de ambos talleres (Cuadro Nº 2) nos permitió avizorar no sólo el incremento de la participación en los Congresos Federales, sino también la calidad de las presentaciones. Asimismo, los intercambios y balances parciales que realizamos con la Comisión de Capacitación y Empleo del CoFeFuP durante el desarrollo de los talleres nos permitieron identificar aspectos comunes y diferenciales en experiencias referidas a una variedad de temas y abordajes que es importante poner en valor.

Cuadro N° 2. Experiencias presentadas durante los talleres

Violencia laboral. Aplicación y uso de licencia. Violencia de género en el ámbito laboral y su abordaje a través de los equipos interdisciplinarios. Cambio de paradigma en sumarios administrativos y rol de la Junta de Disciplina. (Buenos Aires)
Sistematización de la experiencia del nuevo rol de la Dirección General de RRHH provincial. A partir del 2017, se trasfirió esta dirección a la órbita de la Secretaria de Modernización. El desafío de este cambio de jurisdicción fue pasar de un modelo tradicional de la gestión de personal, que se limita a funciones básicas operativas o administrativas a un modelo de gestión estratégico de las personas. (Entre Ríos)
Desarrollo de capacitaciones: articulación entre la Secretaría de Ciencia y Tecnología y el Instituto Provincial de la Administración Pública y la Secretaría de Ciencia y Tecnología mediante. Experiencia de trabajo conjunto para generar respuestas de capacitación situadas en las necesidades de diferentes organismos provinciales y municipales. (Santiago del Estero).

Recuperación del espacio público en Chascomús. La iniciativa municipal busca generar impactos positivos en la ciudadanía a través de la recuperación o puesta en valor del espacio público (infraestructura y eventos culturales, deportivos, productivos y sociales). Se subraya la labor de planificación y ejecución llevada a cabo por los equipos municipales de diversas áreas y pone énfasis en la articulación y la flexibilidad de la estructura orgánica del Municipio para llevar adelante la iniciativa. (Buenos Aires).
IPAP- Red Muni: Programa de formación y capacitación destinado a gobiernos municipales. Se trata de una experiencia innovadora y que tiene como objetivo el trabajo articulado y en red con los municipios para formalizar y llevar adelante acciones en materia de capacitación y formación de los agentes municipales. (Río Negro)
Áreas de personal en "acción integrada". Se trata de una iniciativa que se concibe como un espacio de trabajo y aprendizaje permanente, liderado por la Subsecretaría de Recursos Humanos y orientado a homologar criterios de interpretación y aplicación de las normas que rigen en la administración de la/os agentes pública/os provinciales". (Formosa)
Experiencias de evaluación de ley Micaela. Durante el proceso evaluativo emergen aspectos cualitativos que, más allá de las encuestas de resultados, requieren ser sistematizados para constituirse en insumos para la mejora de las formaciones. (Buenos Aires)
Impacto de la implementación de la Ley Micaela en el Ministerio de Producción, Ciencia e Innovación Tecnológica. Se analizan las huellas que deja la capacitación en Ley Micaela en las subjetividades y dinámicas laborales de las y los trabajadores pública/os provinciales (Buenos Aires).
Implementación de estrategias para la detección de necesidades de capacitación. La experiencia aborda el desarrollo de las intervenciones que la Dirección de Formación y Capacitación realiza en diversos organismos públicos provinciales orientadas a construir insumos que permitan definir recorridos de capacitación específicos para cada sector o agente pública/o. Estos, a su vez, conforman la oferta de capacitación provincial en articulación con la que desarrolla el INAP, a través del Plan Federal de Formación y Capacitación en Gestión Pública. (Chubut)
Desarrollo y puesta en marcha de la aplicación móvil "Mi Autogestión" (MIA) para la solicitud de licencias laborales. La experiencia da cuenta del contexto de surgimiento, diseño, implementación y evaluación de una app para

trabajadora/es - desarrollada por la Subsecretaría de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Hacienda y Finanzas del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires -y orientada a agilizar el proceso de solicitud y gestión de las licencias. También se reseñan los procesos colaterales generados, tales como el fortalecimiento de redes internas. (CABA)
Experiencias sobre la aplicación del Plan para el Abordaje de Situación Complejas para la Administración Pública Provincial. Se pone énfasis en la implementación de propuestas de gestión que potencian los recursos disponibles, las posibilidades de inter-gestión, el trabajo en red, el relevamiento de estructuras del estado y sus políticas destinadas a la ciudadanía, entre ellas, la orientación sobre el uso de las herramientas que ofrece el estado para resolver problemáticas cotidianas. (Buenos Aires).
Municipios sostenibles 2030 – Experiencia piloto Municipio de Ituzaingó (PBA). El estudio y experiencia territorial surge a partir de la necesidad de apoyar y acompañar a aquellos Municipios que, como Ituzaingó, quieren incluir los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) de la Agenda 2030 de Naciones Unidas como herramienta de planificación local. (Buenos Aires)
Herramientas digitales aplicadas al proceso de pase a planta permanente. Se sistematiza el proceso de incorporación de herramientas digitales en la implementación de una política de empleo público provincial, específicamente, el ingreso a la planta permanente del personal temporario realizado por la Secretaría de la Función Pública en conjunto con el IPAP durante los años 2021 y 2022. Se pone énfasis en la construcción de consensos y en la institucionalización requerida para implementar el proceso de ingreso en modalidad virtual. (Río Negro)
Club de chicas programadoras en el Municipio de El Sombrero. Se trata de una experiencia de desarrollo de capacidades digitales de adolescentes y jóvenes que se enmarca en una iniciativa de acompañamiento institucional municipal para la ejecución de políticas educativas integrales denominada "Educación para la vida en sociedad". El foco está puesto en la creación de conocimiento útil que permita mayor autonomía y crecimiento personal tanto de la/os agentes pública/os como de la/os vecina/os a partir del desarrollo de capacidades intelectuales, morales y afectivas. (Corrientes)
Territorialización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas. La experiencia desarrolla el trabajo de planificación y articulación interjurisdiccional, liderado desde la Secretaría de Comunicación y Planificación Pública, que hizo posible territorializar los ODS a escala provincial. (La Rioja)

Aprendizajes organizacionales desde las asistencias técnicas del Cuerpo de Expertas y Expertos en Gestión Pública. Se pone foco en el proceso de revalorización y construcción colectiva de saberes desde y para el Estado- que lleva a cabo este equipo de trabajo interdisciplinario que forma parte de la Subsecretaría de Gestión y Empleo Público provincial. (Buenos Aires)
Las asistencias técnicas como metodología de fortalecimiento de la capacidad institucional: calidad en los laboratorios de análisis clínicos de hospitales públicos provinciales. Se desarrollan las repercusiones, aprendizajes y las enseñanzas -tanto para el Cuerpo de Expertas y Expertos en Gestión Pública como en los organismos destinatarios- entre ellas el fortalecimiento de redes colaborativas y de las capacidades de las y los trabajadora/es públicos. (Buenos Aires)
Creación y puesta en marcha de la plataforma virtual de capacitación del Ministerio de Turismo provincial. La experiencia se enfoca en las estrategias de contención y acompañamiento a efectores turísticos ante la emergencia de la pandemia COVID-19 desplegadas a partir del desarrollo de un entorno de capacitación virtual, entre ellas, la generación de contenidos y la diagramación funcional según necesidades detectadas. (Entre Ríos).

Fuente: elaboración propia sobre la base de las presentaciones de las y los participantes de los Talleres de sistematización y publicación de experiencias de gestión pública (años 2022 y 2023).

3.3.2. Retomando los elementos centrales de las presentaciones

Luego de las exposiciones sobre las experiencias a sistematizar, retomamos el trabajo sobre la elaboración de las presentaciones para el Congreso Federal.

Iniciamos con la introducción. Al ser un componente que se ubica a continuación del resumen, tiene la función de expandirlo a la vez que busca despertar el interés en el tema por parte de la audiencia a la que está dirigido el trabajo. Su contenido varía según el tema al que refiera y las características institucionales del ámbito de presentación. En este sentido, no es lo mismo el contexto de las jornadas y congresos académicos que el contexto de similares eventos, pero enfocados en la gestión. Las temáticas pueden ser las mismas pero el interés y las audiencias difieren y es un detalle fundamental a considerar.

Por ello, elaboramos y presentamos una propuesta de preguntas-guía sobre contenidos a incluir en la introducción:

- ✓ El tema: ¿de qué se trata? (la experiencia, sus características, contextualización institucional, geográfica, temporal)
- ✓ ¿Cuál es el interés que despertó este tema?
- ✓ ¿Cuál es la finalidad que se busca al presentar este tema?
- ✓ ¿Cómo se organiza esta presentación? (qué se va a presentar en primer lugar, en segundo lugar, etc.).

Este último punto refiere al ordenamiento de lo que denominamos el "cuerpo de la presentación" que, para nuestro caso, incluye la secuencia en que cada autor/a decidirá organizar los componentes "objetivos" y "valorativos" de la ficha de sistematización.

A partir de este ordenamiento se irá construyendo una línea argumental, un recorrido claro que guíe a nuestra audiencia, con foco en lo que queremos transmitir y otorgando un lugar apropiado a la información que utilizaremos para enmarcar lo que consideramos central. Esta es una instancia fundamental ya que representa el producto acabado, lo que la/os otra/os (a quienes va dirigida nuestra producción) van a ver, escuchar o leer. Es por esto que le dedicamos un tiempo específico a la organización de los materiales.

3.3.3. Sobre la organización de los materiales

Para trabajar esta cuestión, partimos de considerar que las ponencias -en tanto documentos- constituyen *representaciones* de los hechos que queremos compartir con *otros* y que, por definición, toda representación es parcial (Becker, 2015). Por ello, no es posible (ni deseable) incluir toda la información disponible y esta debe ser organizada según algún criterio. En este sentido, debemos ser conscientes de que se trata de un momento en que se toman decisiones:

> Para facilitar la comprensión de los usuarios, es preciso organizar los elementos que componen la situación, los hechos descriptos por la representación (una vez que han sido seleccionados y traducidos) y su posterior interpretación en un determinado orden. Este orden que se asigna a los elementos es arbitrario –siempre podría haber sido otro–… (Becker 2015, p. 43).

Efectivamente, no hay una regla o recetas mágicas que puedan resolver esta situación, pero sí sugerencias. Ante la temida hoja en blanco, por ejemplo, hay quienes nos aconsejan «Dese tiempo para hacer una planificación inicial, desarrollar convenientemente la redacción, un primer y segundo borrador y una revisión general del trabajo» (Creme y Lear 2000, p. 22).

A partir de este consejo, propusimos que cada participante revise si:

- ✓ fue siguiendo una línea argumental o si, por el contrario, existen saltos temáticos o de nivel de análisis entre los fragmentos.
- ✓ realizó un recorrido desde lo general hacia lo específico.
- ✓ siguió una secuencia temporal (de corresponder).
- ✓ utilizó conectores de texto en la redacción.
- ✓ evitó párrafos demasiado largos y confusos.
- ✓ realizó cita de autores e incluyó las referencias bibliográficas y si, al hacerlo, utilizó un mismo sistema (por ejemplo, las normas APA).[10]

Luego y a modo de evaluación final de integración, propiciamos un cierre colectivo del taller consistente en una reflexión final sobre los aprendizajes realizados.

Asimismo, como parte del proceso de reflexión sobre los resultados de este espacio formativo, durante la jornada final del Segundo Congreso la Comisión de Capacitación y Empleo Público del año 2021 se organizó un conversatorio -coordinado por la DIGECIP y la CCyEP del COFEFUP- cuyo objetivo fue «realizar un examen minucioso del ciclo de talleres y analizar la experiencia de cada una de las provincias en la elaboración de ponencias» (CoFeFuP, 2022d). El Conversatorio contó con la presencia de delegadas y delegados provinciales –muchos de los cuáles habían participado en los talleres- del CoFeFuP y del INAP.

A partir de una dinámica que integró panel de discusión y conversación abierta, el grupo resaltó la importancia de la sistematización de experiencias de gestión pública e identificó las siguientes contribuciones del ciclo de talleres:

[10] Sugerimos utilizar las Normas APA del año 2020 incluidas en el documento «Pautas de redacción de las publicaciones» elaborado por la Dirección de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones del INAP". Esta publicación formó parte de la bibliografía de los materiales de lectura de los talleres.

- ✓ Reconocer, realizar, difundir y compartir experiencias, estudios e investigaciones que contribuyen al desarrollo del conocimiento sobre la Administración Pública y el Estado y consolidan buenas prácticas en las materias que trata.
- ✓ Documentar las múltiples y variadas experiencias de generación de valor público tanto del orden nacional como provincial y municipal.
- ✓ Trabajar de manera colaborativa, facilitando el intercambio horizontal y vertical.
- ✓ Componer marcos teóricos y sistemáticos para la resolución de problemas.
- ✓ Generar conocimiento organizacional sustentable.
- ✓ Recuperar y valorar el saber de las trabajadoras y los trabajadores del Estado.
- ✓ Construir y preservar la memoria institucional.
- ✓ Elaborar un corpus de conocimiento explícito.
- ✓ Mejorar las capacidades estatales y la generación de valor público.
- ✓ Aportar a los procesos de mejora continua de las organizaciones estatales (CoFeFuP, 2022c).

De manera concomitante con la implementación de los talleres, el número de ponencias de provincias y municipios en los Congresos Federales de Empleo Público registraron un aumento sostenido (CoFeFuP 2022c; 2023b, 2023c).

A modo de cierre

En coherencia con la propuesta, realizaremos algunas reflexiones finales sobre la implementación de los talleres y sobre los aprendizajes realizados.

En este sentido, lo que surgió como una asistencia técnica de la DIGECIP al CoFeFuP, para incrementar la participación en los congresos federales de empleo público nos permitió constatar que:

- ✓ el trabajo conjunto entre CoFeFuP e INAP-DIGECIP se constituyó en un vínculo virtuoso para abordar una cuestión compleja. Esto a su vez, nos permitió corroborar las bondades que pregona la literatura acerca de la articulación y el trabajo asociativo de la gestión.

- ✓ la convocatoria exitosa y la activa participación de las jurisdicciones y municipios, sumada a los comentarios recibidos, pone en evidencia que las herramientas conceptuales y procedimentales sobre sistematización y publicación de experiencias de gestión pública, es sentida como una necesidad a fortalecer.
- ✓ varios participantes de los talleres utilizan la “Ficha de sistematización de experiencias” para fines que exceden la publicación en los Congresos Federales. En este sentido, hemos detectado usos de la ficha asociados a tareas de sistematización de políticas públicas a comunicar a la comunidad o a otros organismos de la misma jurisdicción o municipio, así como también casos en los cuales este instrumento era compartido al interior de la administración provincial o local. Esto da muestras del alcance de uno de los fines de todo proceso de formación: la apropiación de las herramientas brindadas.
- ✓ las experiencias de gestión presentadas por jurisdicciones y municipios poseen algunos atributos comunes, más allá de la variedad de políticas públicas de las que forman parte:
  - capacidad para identificar problemas y necesidades concretas al interior de la administración pública y en sus comunidades.
  - creatividad para dar respuestas novedosas e integrales a problemas complejos.
  - compromiso de distintos niveles, articulación y coordinación para sumar voluntades y aportar recursos.

Estas cuestiones, identificadas a partir de nuestra experiencia de coordinación de los talleres, contradicen la imagen de la administración pública como una mera maquinaria burocrática, refractaria al cambio y la innovación. Y refuerza nuestra convicción sobre la oportunidad para el aprendizaje organizacional e individual que representan las asistencias técnicas que asumen la modalidad de espacio de trabajo entre pares.

ANEXOS

Anexo Nº1: Diseño de los talleres

Denominación de la actividad
Talleres de sistematización y publicación de experiencias de gestión pública

Fundamentación
La gestión de políticas públicas utiliza datos, información, conocimientos, pone en juego experiencias y saberes que hacen posible abordar de manera innovadora, problemas y necesidades en contextos complejos y cambiantes.
Por otra parte, las políticas de gestión del conocimiento organizacional admiten una variedad de iniciativas y acciones, entre las que se encuentran las que tienen como propósito la valorización, identificación, resguardo y divulgación de experiencias.
En este sentido, la identificación y sistematización de experiencias de gestión pública en un formato que reúna requisitos básicos para su publicación, es una labor compleja que requiere situar herramientas teóricas, técnicas y procedimentales en los campos de práctica de quienes las protagonizan. Un "lugar" privilegiado para emprender esta tarea, lo constituyen los espacios de formación que fomentan la colaboración de sus participantes.
Por esta razón la presente actividad adopta el formato de taller y se propone presentar herramientas teóricas, técnicas y procedimentales para que quienes protagonizan estas experiencias puedan sistematizarlas y elaborar documentos que permitan hacerlas públicas.
Esta iniciativa se enmarca en las actividades de asistencia técnica desarrolladas como parte de la línea de investigación *"Innovación y conocimiento en la administración pública"* de la Dirección de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones (DIGECIP) del INAP, en articulación con la Comisión de Capacitación y Empleo Público del Consejo Federal de la Función Pública (CoFeFuP), para promover la participación en encuentros y congresos de alcance federal.

Contribución esperada
Fortalecimiento de capacidades asociadas a la sistematización de experiencias significativas de gestión pública con vistas a su presentación en distintos formatos y ámbitos.

Perfil de las/os participantes

Integrantes de equipos de gestión de la administración pública provincial y municipal que estén protagonizando o hayan protagonizado experiencias de gestión que requieran ser sistematizadas y divulgadas.

Objetivos

Que la/os participantes sean capaces de:

- Apropiarse de conceptos básicos que hacen a la sistematización de experiencias significativas[11] de gestión en la que participan o hayan participado.
- Elaborar un plan preliminar de sistematización de la experiencia seleccionada.
- Identificar aspectos que hacen a la elaboración de documentos que cumplan los requisitos necesarios para su divulgación.

Contenidos

Módulo 1: Sistematización de experiencias significativas de gestión

Contextualización espacio-temporal. Nivel de gobierno en que se desarrolla. Situación que da origen a la experiencia, problema, necesidad o carencia que ha dado lugar a su abordaje en el campo de las políticas públicas. Objetivos y resultados esperados. Recursos utilizados. Actores involucrados y sus funciones. Acciones realizadas. Logros, dificultades y lecciones aprendidas.

Las fuentes de información necesarias: su identificación, forma de acceso, sistematización y análisis. Valorización de la experiencia. Identificación de atributos que la constituyen en significativa.

Módulo 2: Organización y redacción de artículos y ponencias

Conocer el contexto de publicación: ¿Dónde se presentará el artículo o la ponencia? ¿Cuáles son los requisitos que deben cumplir las ponencias/artículos? La estructura del documento, su importancia, las partes que lo componen y sus contenidos. Aspectos a tener en cuenta para una redacción precisa y clara: Lenguaje adecuado al público destinatario. Conectores: los distintos tipos y sus funciones. Las formas correctas de citar. Tiempos verbales y persona. La utilización de datos en distintos formatos (cuadros, gráficos, entre otros).

Modalidad

Virtual sincrónica.

[11] En este contexto, el término “experiencia significativa en la gestión pública” incluye distintas posibilidades: experiencias innovadoras, buenas prácticas en la generación de valor público, mejoras, lecciones aprendidas.

Estrategias metodológicas y recursos didácticos

La asistencia técnica adoptará el formato de taller. Cada encuentro incluirá momentos expositivos, de intercambio y de producción colaborativa de conocimiento orientada a la elaboración de un plan preliminar de sistematización de la experiencia de gestión seleccionada y al cumplimiento de los requisitos necesarios para la divulgación/publicación de la misma.

Se utilizarán presentaciones de diapositivas, fragmentos de videos y selecciones bibliográfico-documentales elaboradas *ad-hoc* en función de las características específicas de las experiencias que requieran ser sistematizadas. En el encuentro final se realizará una evaluación integradora grupal consistente en la puesta en común de las producciones y aprendizajes realizados.

Descripción de la modalidad

Asistencia técnica.

Bibliografía:

Barrenechea García, M. y Morgan Tirado, M. (2007). El conocimiento desde la práctica y una propuesta de método de sistematización de experiencias. https://cepalforja.org/sistem/documentos/Conocimiento_desde_practica.pdf

Barrenechea García, M. y Morgan Tirado, M. (2010). La sistematización de experiencias: producción de conocimientos desde y para la práctica. *Retos Nº 15*, p. 97-107 / octubre 2010. https://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/tendencias/rev-co-tendencias-15-07.pdf

Becker, H. (2015). *Para hablar de la sociedad la sociología no basta*. Siglo XXI Editores.

Belcher, W. (2010). *Cómo escribir un artículo académico en 12 semanas. Guía para publicar con éxito*. FLACSO México, p. 77-139 https://revistas.tec.ac.cr/index.php/eagronegocios/libraryFiles/downloadPublic/26

Creme, P. y Lea, M. (2000). *Escribir en la Universidad*. Gedisa Editorial.

INAP (2021). *Pautas de redacción de las publicaciones*. Dirección de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones. Instituto Nacional de la Administración Pública. Secretaría de Gestión y Empleo Público. Jefatura de Gabinete de Ministros. https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/Pautas

Jara, O. (2018). *La sistematización de experiencias: prácticas y teoría para otros mundos posibles*. Fundación Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano CINDE, capítulos III a VII (inclusive). https://repository.cinde.org.co/bitstream/handle/20.500.11907/2121/Libro%20sistematizacio%CC%81n%20Cinde-Web.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Scarnaro, E. (2004). *Manual de redacción de escritos de investigación*. Ediciones Macchi, capítulo I, 11-30. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/libros/Scarano_Manual-redaccion-escritos-investigacion-2004.pdf

Servicio de Difusión de la Creación Intelectual – SEDICI/UNLP. (1 de diciembre de 2020). *Oscar Jara Holliday: La metodología de sistematización de experiencias.* [Archivo de Vídeo]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=Xu7aQdKkI0E

Speranza, M. (2016). *Sistematización de experiencias. Creando sentido y aprendiendo de la práctica*. Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable (ProFeder), Coordinación Nacional de Transferencia y Extensión. INTA. https://inta.gob.ar/sites/default/files/sistematizacion_de_experiencias_-_profeder.pdf

Tamayo Sáez, M. (1997). El análisis de las Políticas Públicas. En: Bañón, R. y Carrillo, E. (comp.) *La nueva administración pública*, Alianza Universidad https://politicas.typepad.com/files/tamayo_el-analisis.pdf

Tapella, E. y Rodríguez-Bilella, P. (2014). Sistematización de experiencias: una metodología para evaluar intervenciones de desarrollo. *Revista de Evaluación de Programas y Políticas Públicas,* (3)*,* 80-116. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, UNED
https://revistas.uned.es/index.php/REPPP/article/view/13361/12197

Universidad de Castilla La Mancha –UCLA (s/f). Citas y referencias bibliográficas. Cómo citar bibliografías en trabajos académicos. https://publicaciones.uclm.es/citar-bibliografias/#:~:text=Una%20cita%20es%20la%20menci%C3%B3n,%2C%20coma%2C%20a%C3%B1o%20de%20publicaci%C3%B3n

Universidad Interamericana de Puerto Rico (s/f). Algunos conectores textuales. http://web.metro.inter.edu/facultad/esthumanisticos/crem_docs/Algunos%20conectores%20textuales.pdf

USAL (2020). *Redacción de trabajos académicos. Conceptos y actividades para ingresantes a la universidad*. Vicerrectorado Académico. Biblioteca Central. http://bibliotecas.usal.edu.ar/archivos/bibliotecas/docs/cuadernillo_col.pdf

Vázquez, N. y Silva, G. (2022). *Ficha para sistematización de experiencias significativas en la gestión pública.* Dirección de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones. INAP.

Evaluación de aprendizajes

Se considerará la participación activa tanto en las actividades previstas para cada encuentro como en la instancia final de integración de aprendizajes.

Instrumentos para la evaluación
Informes de plataforma Webex COFEFUP.

Requisitos de asistencia y aprobación
Asistencia al 75% de los encuentros previstos, participación en las actividades de intercambio y producción y en la evaluación integradora final.

Duración
6 horas

Detalle sobre la duración
La asistencia técnica se desarrollará durante 3 encuentros virtuales sincrónicos de 2 horas reloj cada uno.

Lugar
Plataforma Webex del COFEFUP

Perfil del instructor

Norberto Vázquez. Magíster en Políticas Sociales y Licenciado en Sociología (Universidad de Buenos Aires - UBA). Investigador en la DIGECIP/DNOA/INAP y Docente. Investigador en la Carrera de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA.

Graciela María Silva. Especialista en Metodología de la Investigación Científica (Universidad Nacional de Lanús - UNLa). Especialista en Innovación Formativa (INAP de España / CEDDET / AECID). Profesora y Licenciada en Geografía (Universidad del Salvador - USAL y Universidad Nacional de Luján - UNLu). Investigadora en la DIGECIP/DNOA/INAP.

Julia Cófreces. Responsable de seguimiento y articulación de las comisiones de trabajo del CoFeFuP

Matías Vértiz. Coordinador Técnico de la Mesa de Empleo Público del CoFeFuP.

Origen de la demanda
Coordinación General del Consejo Federal de la Función Pública (CoFeFuP).

Anexo Nº 2: Ficha para la sistematización de experiencias significativas en la gestión pública

Denominación de la experiencia:	
Ítem	Contenidos a completar
Contextualización de la experiencia	¿En qué Provincia y/o Municipio se desarrolla la experiencia? ¿En qué año se inicia? ¿En qué organismo/s se desarrolla la experiencia[12]? ¿cuáles son las funciones, objetivos y actividades que desarrolla el organismo o los organismos?
Descripción de la experiencia	¿Cuál fue la situación o necesidad identificada que le dio origen? ¿En qué consiste la experiencia? (breve descripción) ¿Cuáles son los objetivos que la orientan? ¿Quiénes son sus destinatarios/beneficiarios directos e indirectos[13]? ¿Cuáles son los recursos necesarios y cuáles las fuentes de las cuales se obtienen[14]? ¿Cuáles son las capacidades organizacionales que requiere su implementación? ¿Cuáles son los recursos disponibles para realizar las actividades?[15] ¿Cuáles son las principales actividades que se realizan para alcanzar los objetivos[16]? ¿Quiénes son los principales actores involucrados? ¿En qué etapa de implementación se encuentra la experiencia[17]? ¿Qué aspectos o factores se considera que facilitan su implementación y sostenibilidad en el tiempo?

[12] Puede tratarse de experiencias articuladas entre municipios (o más de una provincia), incluso con participación de Nación.
[13] Por ejemplo: municipios, organismos, áreas de organismos, organizaciones no gubernamentales, individuos, entre otros.
[14] Los recursos pueden ser de distintos tipos y fuentes: materiales, financieros, humanos, intangibles, entre otros.
[15] Los recursos pueden surgir del aporte de los organismos con los cuáles se articula, así como también de los actores que se incorporan. En ese sentido, podemos tener en cuenta: recursos humanos (que incluyen conocimientos y saberes aportados), materiales (como por ejemplo edilicios), financieros, entre otros.
[16] Puede ser interesante mencionar si hay actividades que requieren o requirieron mayor esfuerzo, si hay otras en las que hubo que hacer ajustes o modificaciones, si se tuvieron que incorporar actividades no previstas inicialmente.
[17] Puede tratarse de una experiencia en proceso de diseño, en su etapa inicial de implementación, consolidada, en proceso de finalización o ya finalizada.

	¿Qué resultados, efectos o transformaciones genera o se espera que genere esta experiencia? ¿Cómo se identifican o evalúan los resultados generados?
Valoración de la experiencia ¿Por qué se la considera una experiencia significativa?	Innovadora: ¿Desarrolla soluciones nuevas o creativas? Efectiva: ¿Demuestra un impacto positivo y tangible sobre la mejora prevista? Sostenible: ¿Se la considera perdurable en el tiempo? ¿Considera que pueden mantenerse en el tiempo y producir efectos duraderos? Replicable: ¿Sirve como modelo para desarrollar políticas, iniciativas y actuaciones en otros lugares? Carácter integral ¿Contempla las distintas dimensiones o aspectos necesarios para abordar un problema o necesidad compleja? ¿Es una intervención que toma en cuenta los factores relevantes? Articulación: ¿Se ha logrado cooperación o aportes de otro/s organismos o áreas para llevar adelante las acciones previstas? Carácter asociativo de la gestión y conformación de redes: ¿Fueron incorporados otros organismos, áreas o actores a la gestión? De ser así ¿en qué instancias, funciones o aportes? Enfoque de derechos: La intervención que implica la experiencia ¿comprende la realización efectiva de algún derecho? De ser así ¿cuál y de quiénes? Favorece la mejora continua: ¿Genera aprendizajes / transferencia de conocimiento?

Fuente: elaboración propia sobre la base de Argenis et al (2020), Nirenberg (2013) y UCC (2014).

Referencias bibliográficas

AA. VV. (1999). *Gestión integral de programas sociales orientada a resultados. Manual metodológico para la planificación y evaluación de programas sociales*. SIEMPRO / UNESCO / Fondo de Cultura Económica.

Ander-Egg, E. (1991). *El-taller. Una Alternativa de renovación pedagógica*. Editorial Magisterio del Río de la Plata.

Argenis, E., Beltrán, M. y Moreno Reyes, H. (2020). Revisión del concepto de buenas prácticas educativas que integran tecnologías digitales en el nivel superior: enfoques

para su detección y documentación. *Revista de investigación educativa de la Rediech* 2, vol. 11, 2020.

Becker, H. (2015). *Para hablar de la sociedad la sociología no basta*. Siglo XXI Editores.

Consejo Federal de la Función Pública (2022a). Primer Congreso Federal de Empleo Público: Políticas federales de empleo público: hallazgos y desafíos en el nuevo contexto / 1a ed. Jefatura de Gabinete de Ministros. Secretaria de Gestión y Empleo Público, 2022. Libro digital, PDF.

Consejo Federal de la Función Pública (2022b). Hacia el Segundo Congreso Federal de Empleo Público. Experiencias federales de participación en el Primer Congreso (13 de julio de 2022).
https://www.argentina.gob.ar/noticias/hacia-el-segundo-congreso-federal-de-empleo-publico-experiencias-federales-de-participacion

Consejo Federal de la Función Pública (2022c). INAP, CoFeFuP y provincias trabajan colaborativamente en la preparación de ponencias para el 2° Congreso Federal de Empleo Público.
https://www.argentina.gob.ar/noticias/inap-cofefup-y-provincias-trabajan-colaborativamente-en-la-preparacion-de-ponencias-para-el

Consejo Federal de la Función Pública (2022d). 2° Congreso Federal de Empleo Público. Conversatorio 3: Reflexiones sobre el proceso de sistematización de experiencias de gestión pública (2 de noviembre de 2022)
https://www.argentina.gob.ar/noticias/2deg-congreso-federal-de-empleo-publico-conversatorio-3-reflexiones-sobre-el-proceso-de

Consejo Federal de la Función Pública (2023a). Taller de sistematización de experiencias y presentación de distintas prácticas de gestión pública en una jornada de trabajo del CoFeFuP (21 de marzo de 2023)
https://www.argentina.gob.ar/noticias/taller-de-sistematizacion-de-experiencias-y-presentacion-de-distintas-practicas-de-gestion

Consejo Federal de la Función Pública (2023b). Tercer Congreso Federal de Empleo Público: construcción federal para un empleo público innovador, inclusivo y eficaz
https://www.argentina.gob.ar/noticias/tercer-congreso-federal-de-empleo-publico-construccion-federal-para-un-empleo-publico

Consejo Federal de la Función Pública (2023c). Numerosa participación y acuerdos importantes en la jornada de cierre de la Tercera Asamblea del CoFeFuP, que se realizó en provincia de Entre Ríos https://drive.google.com/file/d/1zqVsvwv8HPkgGDCNuztXaiKW8-z9I1G9/view

Creme, P. y Lea, M. (2000). *Escribir en la Universidad*. Gedisa Editorial.

INAP (2021). Pautas de redacción de las publicaciones. Dirección de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones.
https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/Pautas/issue/view/116/PAUTAS

INAP (2022). Diseño de la actividad “Formación de instructores: herramientas para el diseño de actividades de capacitación”.
https://sai.inap.gob.ar/download_pdf.dhtml?contenido=diseno&formact_codigo=1&act_codigo=32171&tipoact_codigo=1

Jara, O. (2018). *La sistematización de experiencias: prácticas y teoría para otros mundos posibles*. Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano – CINDE. https://repository.cinde.org.co/bitstream/handle/20.500.11907/2121/Libro%20sistematizacio%CC%81n%20Cinde-Web.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Nirenberg, O. (2013). Evaluación de intervenciones sociales participativas orientadas a jóvenes. *CEADEL, Cuaderno Nº 50*. Centro de Apoyo al Desarrollo Local.

Gobierno de México (s/f). Sistematización de Buenas Prácticas (S/F) https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/189696/Buenas_pr_cticas_4__red_.pdf

Nirenberg, O., Brawerman, J. y Ruiz, V. (2007). Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales. Paidós.

Tamayo Sáez, M. (1997). El análisis de las políticas públicas en R. Bañón y E. Carrillo (Comps.). *La nueva administración pública*. Alianza Universidad.

Vázquez, N. y Silva, G. (s/f). Creatividad en el trabajo del Estado. Innovación y producción de conocimientos en la Administración pública. Notas Breves del INAP. https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/inap/notas-breves-del-inap/creatividad-en-el-trabajo-del-estado