

X Seminario Red Muni

13 y 14 de agosto de 2009

Capacitación y Cambio Cultural: la articulación como clave de Gestión

(La experiencia del Instituto Superior de Formación Técnica N° 12 – Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires)

Ponencia al Panel II: Problemas y propuestas en torno al empleo público y la capacitación.

Autores: Abel S. Bertucci – Fernando de Sá Souza¹

Resumen:

El Instituto de Formación Técnica Superior Número 12, dependiente del Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires vive desde 1994 un proceso de cambio permanente que bien puede calificarse de cultural.

Dictaba dos carreras terciarias al inicio del período y hoy brinda cuatro modalidades orientadas a capacitar a los empleados públicos del Estado Nacional y de la Ciudad de Buenos Aires incorporando, de modo creciente, a personas provenientes del sector privado en dos de esas modalidades: Técnico Superior en Análisis de Sistemas y Técnico Superior en Gestión y Administración de Políticas Culturales.

Ha coeditado y presentado en la Feria del Libro de Buenos Aires dos libros escritos por sus docentes. Este año pone en funcionamiento una plataforma de e-learning desarrollada por sus estudiantes en el marco de una nueva instancia curricular: práctica profesional.

En nuestra ponencia exponemos detalles de esta experiencia de quince años y analizamos aquello que a nuestro juicio es la razón fundamental de este desarrollo institucional: la capacidad de articular recursos inter e intrainstitucionales.

¹ Véase sus curriculums al final del documento

La articulación de recursos diversos es una herramienta posible frente a las distintas carencias institucionales. En el caso que analizamos se ha convertido en un estilo de gestión que bien puede ser pensado como modelo replicable.

Introducción:

La construcción del estado argentino ha sido motivo de profundos debates en las últimas décadas. Cuál deba ser su tamaño y función, cómo se selecciona su personal político y cómo sus cuadros técnicos son todavía materias de debate público y académico.

Sin embargo nadie duda de la necesidad de mejorar las competencias profesionales de sus trabajadores de cualquier condición. Así la capacitación de los empleados y empleadas de las administraciones públicas de todos los niveles ha pasado a formar parte de la agenda central del sector público en todos sus niveles.

Los gobiernos locales no son la excepción a estos desafíos. Es más, podríamos incluso suponer que son los más necesitados de formación profesional al mismo tiempo que los menos dotados de recursos presupuestarios específicos.

Nadie discutiría que los fondos destinados a la formación del capital humano de nuestra organización estatal son una inversión y no un gasto y, por tanto, debe priorizarse. Sin embargo, todos lo sabemos, la economía se trata de la aplicación de recursos escasos a fines múltiples.

De tal modo nunca hay recursos suficientes para garantizar una correcta formación profesional del capital humano. Sobre todo porque en estos tiempos que han sido definidos como “sociedad del conocimiento” una “correcta formación profesional” es lo mismo que decir “formación continua”; actualización permanente del conocimiento necesario para operar.

Desde este lugar hablar “en torno al empleo público y la capacitación” supone ocuparse de un campo con demanda crecientemente compleja tanto por su cantidad cuanto por la diversidad y multiplicidad de variables involucradas. Y con recursos cuando menos insuficientes para los desafíos de época.

La optimización de los recursos asignados, la búsqueda de recursos otros, la creatividad para encontrar mejores respuestas y también mejores preguntas son – o debieran ser – un imperativo ético para quienes nos ocupamos del desarrollo del capital humano del sector público.

Durante muchos años la historia de nuestra educación formal se ha caracterizado por la afirmación de los valores académicos por encima de la formación técnica. Los saberes técnicos estaban siempre más ligados al trabajo, a diferencia de los académicos que se asocian más al desarrollo personal y a la ciencia.

Esta estratificación reproduce la división del trabajo en intelectual y manual y la estratificación social entre quienes piensan y dirigen y quienes ejecutan las ordenes que reciben – tal como lo plantea Alicia Camilloni en su trabajo “el saber sobre el trabajo en el currículo escolar”.

La oposición educación académica y educación técnica se reflejó en la organización del sistema escolar argentino, donde por mucho tiempo la diferenciación estaba entre el conocimiento utilitario y el saber con valor en sí mismo.

Cierto es que esta distinción cuenta con una larga tradición en el pensamiento occidental que puede rastrearse, cuando menos, hasta Aristóteles. El saber técnico tiene por objeto la transformación de la realidad y “sólo” puede tener el valor de la cosa producida, en cambio el saber académico tiene valor en sí mismo siendo, por tanto, conocimiento verdadero. (Cfr. Osella: 2006: 88 y ssgtes.)

Durante mucho tiempo se hicieron diferentes innovaciones a nivel de proyectos institucionales a fin de poder articular esta diferencia preexistente en nuestro sistema educativo, por eso la pregunta que se presenta es que si para la formación técnica (ligada al trabajo) no es necesario el saber académico, implica que el hacer laboral no necesita un saber académico en su accionar.

Afirmación que se desmiente por sí misma con sólo recorrer la complejidad de funciones que se le asignan hoy al estado en general y a los estados locales en particular; de los cuales se espera que pasen de administradores del espacio público a impulsores del desarrollo local. Se ha sostenido, por ejemplo, que:

“Desde un sentido de arraigo e identidad, las provincias y sus municipios son el entramado de base de este proyecto (nacional) que tiene los siguientes objetivos: Fortalecer al Estado como proyecto político-social. Planificar y gestionar la cosa pública en un contexto de progresiva y efectiva participación social que consolide los valores democráticos y el proyecto nacional. Formar para el cambio cultural, tanto a los funcionarios del gobierno y los agentes estatales como a los dirigentes políticos-sociales (Zanzottera, 2005)”.

Asumir estos desafíos supone la formación de capital humano con una alta capacidad técnica pero también con las habilidades conceptuales necesarias para gestionar ese cambio cultural que se le reclama.

Aquella disyuntiva planteada por la autora mencionada más arriba, generó en nuestro sistema educativo varias respuestas para superar esa división: instaurar formas de organización curricular en las que los profesores de disciplinas académicas y profesores de materias tecnológicas trabajen en conjunto.

En este marco, la capacitación laboral surge como una síntesis clara y concreta de la necesidad de unificación entre la formación académica y la formación técnica, ya que los capacitandos necesitarán de conocimientos académicos y técnicos en su desarrollo profesional.

Es el Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública, homologado por el decreto N° 214/06 el que establece que la capacitación tendrá como objetivo *“asegurar la formación, el desarrollo y el perfeccionamiento de las competencias laborales del personal con el fin de elevar su profesionalización y facilitar el acceso a las nuevas tecnologías de gestión, de acuerdo con las prioridades que el Estado empleador defina”*.

Desde este lugar, es donde el plan de formación continúa y permanente del personal de la Administración Pública se torna no solo una necesidad sino que es totalmente imprescindible a los fines de abordar los problemas de la sociedad, contribuyendo efectivamente al logro de un mayor bienestar colectivo y mejorar la calidad en el proceso de elaboración, ejecución y evaluación de políticas públicas en los diferentes ámbitos estatales

La creación del Instituto de Formación Técnica Superior N° 12 tiene entre sus objetivos iniciales, la formación de los agentes públicos y es su experiencia en el tema la que nos lleva a presentar esta ponencia a fin de exponer ante los diversos actores locales un estilo de gestión con la esperanza de hacerlo crecer – y sistematizarlo en lo posible – mediante el intercambio con otras organizaciones y especialistas.

Presentación de la experiencia:

El Instituto de Formación Técnica N° 12 fue creado en el año 1988 por la entonces DINEA (Dirección Nacional del Adulto, dependiente del Ministerio de Educación de la Nación). Su única modalidad era en esos momentos “TECNICO SUPERIOR EN ADMINISTRACION PUBLICA”, conveniada desde entonces con la Unión Personal Civil de la Nación”.

Sus primeros pasos se llevaron a cabo en el edificio de una escuela primaria del Gobierno de la Ciudad en el barrio de Once. En esos primeros años el requisito más importante de ingreso para los alumnos era contar con un certificado laboral, ya que solo podían ingresar aquellos que tenían trabajo en el sector público.

Los primeros años fueron como todo andar muy duros ya que hubo muchos cambios internos, de autoridades, de profesores, de alumnos – que ingresaban y abandonaban. Los registros muestran que en esta primera etapa sólo 30 alumnos se recibieron de Técnico Superior en Administración Pública.

Esta primera etapa podríamos consignarla hasta el año 1995. Año en que fomentada desde la Unión Personal Civil de la Nación (la entidad conveniente) se comienza un proceso de crecimiento sistemático que dura hasta nuestros días.

Hoy el Instituto de Formación Técnica Superior N° 12 cuenta con cuatro modalidades a) Administración Pública, b) Administración y Gestión de Políticas Culturales, c) Análisis de Sistemas y d) Gestión Parlamentaria.

Además se cuenta aproximadamente con 400 alumnos entre todas las modalidades, un plantel docente de mas de 60 profesores, dos turnos (mañana y vespertino), con mas de 600 egresados, con un centro de graduados y con salida universitaria (como nivel complementario) para tres de sus cuatro modalidades.

Asimismo este año pone en funcionamiento una plataforma de e-learning desarrollada por sus estudiantes en el marco de una nueva instancia curricular: práctica profesional.

Esta experiencia de más de quince años nos permite desarrollar en esta ponencia, lo que fue para nosotros la razón fundamental de este desarrollo institucional: “la capacidad de articular recursos inter e intrainstitucionales”.

Esta articulación de recursos diversos resultó una herramienta esencial frente a las diversas carencias con las que comenzó a funcionar el terciario. Respondió, en su origen, más a una imposición del contexto que a una formulación teórica.

Y es aquí donde podemos empezar a hablar de cambio cultural como proceso que puede ser gestionado. Los procesos de cambio cultural pueden ser pensados desde los más diversos enfoques conceptuales y, en este sentido, abundan los debates tanto teóricos como las herramientas para medirlo y sistematizarlo.

En esta ponencia proponemos pensar la gestión del cambio cultural como *una cultura que se mira a sí misma e intenta proyectarse a una “cultura otra” percibida como más deseable. Habrá, entonces, una doble operación inicial consistente tanto en analizar la cultura existente cuanto en formular la cultura deseada. Y variados intentos por trazar caminos entre una y otra*².

La base de este cambio cultural fue pasar de una administración que gestiona aplicando normativas a otra que, sin desentenderse de la norma, se enfoca en la exploración permanente del contexto donde la gestión se desarrolla.

Realizamos este aporte desde la construcción de un estilo de gestión: la articulación de las circunstancias propias con aquellas que transcurren en el contexto de la organización. Lo hacemos, además, en la convicción de que el mismo puede ser pensado como un modelo que se enriquece en el intercambio con otras instituciones y especialistas y, cumplida esa condición, ser eficaz y replicable herramienta para el Desarrollo Local.

Haciendo un poco de historia:

² Cfr. Cambio Cultural: un esquema posible en (<http://que-gestionamos.blogspot.com/2008/11/cambio-cultural-un-esquema-posible.html>)

Ahora vamos a ver como la historia del Instituto de Formación Técnica Superior N° 12 fue marcada a lo largo de su vida por hitos fundamentales donde el modelo de “articulación” estuvo siempre presente.

Es así que la propia creación en el año 1988, tal como comentamos en la presentación, fue realizada entre dos Instituciones, por un lado la entonces Dirección Nacional del Adulto (DINEA) del Ministerio de Educación de la Nación y por el otro la Unión Personal Civil de la Nación (UPCN) por el otro.

Esta articulación llevaría en los primeros años a funcionar de manera solo en los papeles ya que el IFTS N° 12 funcionaba en el barrio de Once (dentro de una escuela primaria) y con escasos alumnos. Existía una sola modalidad “Administración Pública” y no había un dialogo entre las partes.

En el año 1992 y con el cambio de autoridades del Instituto se comienza trabajar con un nuevo modelo de gestión: “la articulación”.

Es en ese momento donde se observa que aprovechando la potencialidad que dan las partes se trabaja con cada una de ellas para lograr ubicar al Instituto como un referente de la capacitación de los empelados públicos.

Por un lado la sanción de un nuevo régimen legal para la Administración Pública Nacional – el SINAPA – ponía en escena la necesidad de los empleados públicos de mejorar su formación profesional generando, en potencia, una mayor demanda para el terciario.

Pero, por el otro, el mismo carecía del prestigio y la titulación necesaria para captar esa demanda. Retomando aquello que decíamos en la introducción sobre la subvaloración de la educación técnica en nuestro país el título de “Técnico Superior en Administración Pública” no aparecía como atractivo.

La solución era construir una salida universitaria como modalidad complementaria, aprovechando la nueva ley universitaria que por ese entonces estaba recién dando sus primeros pasos. Una modalidad de articulación educativa sobre la que no había – en nuestros país – demasiados antecedentes si acaso alguno.

Se trabajó con la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora y se proyectó una Licenciatura en Administración Pública y Municipal que

como ciclo complementario permitiera a los alumnos completar sus estudios y obtener así un título universitario reconocido a nivel Nacional.

Esto permitía superar – dicho sea de paso – una cierta limitación en los planes de capacitación del estado nacional: se formaba para un puesto de trabajo específico y para un empleo que se percibía con una muy baja movilidad.

La formación técnica, articulada con la titulación universitaria, permitía brindar una formación más generalista que sirviera de base para procesos de capacitación más continuos y complejos.

Ya para el año 1994, las escuelas comenzaban a ser transferidas de Nación a las provincias y, en nuestro caso, al gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Es por eso que el terciario comienza transitar una nueva etapa.

Por el año 1995 y ya con el Instituto transferido comienza la segunda etapa del nuevo modelo de “articulación”, en este caso con dos actores nuevos, por un lado el gobierno de la ciudad (nuevo órgano educativo superior del Instituto) y por el otro el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP).

Por ese entonces el INAP contaba con una carrera sobre “Políticas Culturales”, que como no era reconocida como educación formal generaba toda clase de inconvenientes para los cursantes y egresados. Entre otras cosas por aquello que decíamos párrafos atrás: se trataba de una formación pensada solamente para quienes ya estaban trabajando en los organismos culturales de la nación.

Capitalizando ya la experiencia desarrollada en el relanzamiento de la Tecnicatura Superior en Administración Pública se trabajó la posibilidad de “articular” entre el INAP, el Gobierno de la Ciudad, la UPCN y el Instituto. Luego de varios meses de trabajo se logró que por una resolución de la entonces Secretaria de Educación se incorpore al Instituto N° 12 una nueva modalidad. Es de destacar que en este proceso intervinieron activamente los alumnos que cursaban en el INAP los talleres de gestión cultural así como algunos de los docentes que lo dictaban.

Por Resolución N° 585/95 del Gobierno de la Ciudad se crea la Carrera de Técnico Superior en Administración y Gestión de Políticas Culturales y en la misma resolución se modifica el plan vigente de la Carrera en “Administración Pública”

haciéndolo más acorde a la salida universitaria complementaria vigente en ese momento y profundizando la complementariedad de ambas instancias formativas.

Este nuevo relanzamiento Institucional permitió tener un nuevo y creciente perfil de alumno, el cual ya desde su necesidad laboral se acercaba a nuestra Institución con el afán de lograr su graduación universitaria, aún sabiendo que eran dos instituciones diferentes (Gobierno de la Ciudad los primeros tres años, y Universidad los dos siguientes).

La “articulación” como estilo de gestión permitió también dar respuestas a la nueva modalidad: construimos para los egresados de la nueva tecnicatura superior una salida complementaria universitaria para ellos. Y es así que por el año 1998 se crea la Carrera de Licenciado en Administración de Políticas Culturales dictada por la Universidad Nacional de San Martín en un ciclo complementario. Se unificó también en esta universidad el ciclo complementario curricular en administración pública dando de baja, en común acuerdo, el convenio preexistente con la Universidad de Lomas de Zamora.

Por el año 2002 los constantes cambios que se sucedieron en nuestro país por los acontecimientos que todos conocemos, hace que una de las modalidades que existía en el gobierno de la ciudad “Administración en Sistemas Informáticos Administrativos” pase a depender por orden de la superioridad de nuestro Instituto.

Otra vez, nos encontrábamos en la disyuntiva de comenzar un nuevo desafío. Y es así que lo primero que hicimos en nuestro estilo de gestión, fue “articular” con todos los centros educativos dependientes del Gobierno de la Ciudad que tenían la misma modalidad trabajando para lograr un esquema de programa único.

Poniendo además el acento en una currícula más actualizada ya que en el campo informático si no se trabaja con las últimas tecnologías y bajo una óptica más atenta a las transformaciones del mercado los alumnos no pueden ingresar al mundo laboral, ya que sus conocimientos se tornan obsoletos con mayor velocidad que en las otras titulaciones de nuestro instituto.

Es así que luego de dos años de trabajo, se pudo consensuar una única currícula y al ser aprobada por el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, la misma

comenzó a dictarse en el año 2007, esperando tener los primeros egresados durante el presente año.

Por otra parte por el año 2005 se incorpora a nuestro Instituto una modalidad que también fue producto de una necesidad surgida del contexto.

Esa nueva modalidad que es “Gestión Parlamentaria” tenía que dar una respuesta rápida a los trabajadores y trabajadoras de la Legislatura de la Ciudad, que ante un pedido a la UPCN y al gobierno de la Ciudad diera respuesta a sus necesidades de formación profesional.

Si uno analiza esta historia en números puede encontrarse que desde la creación del Instituto (1988) en Administración Pública y hasta el año 1995 había apenas 30 egresados y solo 22 alumnos cursando.

En tanto en la actualidad podemos encontrar aproximadamente 560 egresados en tres de sus modalidades (286 en Administración Pública, 220 en Sistemas Informáticos Administrativos y 56 en Políticas Culturales, contando además con más de 400 alumnos cursando en las cuatro modalidades.

Cultura institucional: la “articulación” como estilo de gestión

Sabemos que cada Institución tiene un estilo que se construye en un complejo entramado en el que el proyecto fundacional va siendo moldeado por los actores cuyas prácticas son captadas en su imagen-representación compuesta por aspectos manifiestos: edificio, comportamiento de los alumnos, limpieza, entrada, salida, inserción de sus graduados en otras instituciones o en el mundo laboral y aspectos no tan visibles: vínculos, toma de decisiones, percepciones de los actores.

Ese estilo de cada institución va construyendo rasgos de identidad, señas particulares, modos de hacer y de conceptualizar el “saber hacer” que le son propios: su cultura institucional.

En ella se desarrollan modelos organizacionales que incluyen: costumbres, sistemas de control, vínculo, adhesión y pertenencia, mitos, leyendas, héroes, vínculos interinstitucionales, ceremonias, ritos.

Toda cultura halla su sustento en un imaginario institucional entendido como conjunto de imágenes y representaciones (generalmente inconscientes) que tiñen las relaciones interpersonales, sociales o vínculos con el conocimiento. El imaginario, en cada institución, posee características particulares.

Esta cultura institucional se vincula directamente con los modelos de gestión, que resultan de la articulación entre todos los actores, tanto internos como externos.

La gestión implica dar los pasos conducentes a la consecución de una cosa. Nuestra propuesta de trabajo fue: identificada concretamente nuestra población, elevar una serie de saberes teóricos-prácticos que sirvan fundamentalmente para el desempeño de las funciones técnicas en cada ámbito laboral.

Esa mirada de la gestión nos lleva constantemente a ir analizando los constantes cambios que se van produciendo en el entorno educativo e institucional para ir adaptando los contenidos curriculares a esas demandas concretas.

Compartimos aquello que leímos alguna vez en un trabajo de Frigerio, Poggi y Tiramonti *“La negociación ocupa un importante lugar en la cultura institucional de concertación y en una gestión profesional. Hay construcción permanente”*

La gestión implica saber hacer, querer hacer y poder hacer. Aquí se destaca el común denominador que es el hacer, es decir que existe un compromiso formal con la acción.

Esta mirada de la gestión supone un desarrollo de intervención institucional, donde la “articulación” es una oportunidad concreta de desarrollar y llevar adelante en forma conjunta los desafíos que se presentan en el “hacer” diario.

En este contexto de innovación institucional se requiere además, reconocer la necesidad de cambio, aceptando en primer término una planificación racional, controlando sus efectos.

Una actitud flexible y que tienda al progreso constante permitirá enfrentar con éxito cambios que necesariamente se incorporen al entramado institucional. Profesionalizar la función es un rol fundamental que supone una actividad que va más allá del conocimiento y su optimización. Es el resultado del conocimiento más actitudes personales que se vinculan, en última instancia, con valores éticos.

En la gestión diariamente se toman decisiones para encontrar la solución de los problemas. En la acción se encierra el verdadero significado de ser profesional: saber aplicar, en cada caso, lo que el saber profesional indica.

Gestionar desde la “articulación” requiere también un uso equilibrado del tiempo que permitirá la atención de todas las áreas del proyecto institucional generando un modo particular de hacer las cosas. Alineando las diferentes miradas posibles de la organización a las oportunidades que brinda el contexto.

Entendiendo además que el concepto mismo de oportunidad así como el análisis del contexto pueden – y deben – ser puestos en discusión.

“El término oportunidad es trabajado intensamente en los términos de la planificación estratégica, pero es necesario comprender que armar proyectos a partir de oportunidades, nos hará seguir trabajando en la coyuntura, a tontas. Definir proyectos de transformación y buscar oportunidad es otra cosa” (Monteverde, 2000: 5)

Respecto del análisis de contexto en sí no es este el lugar para poner en debate la multiplicidad de herramientas posibles. Simplemente digamos que utilizamos como modelo mental el análisis FODA aún cuando no siempre lo hagamos explícito. Desde allí el concepto de oportunidad adquiere un carácter más sistémico.

“La capacidad de gestionar la oportunidad está íntimamente ligada a las matrices culturales de las organizaciones... ser capaces de concebir al otro como una extensión complementaria de nuestra propia identidad; un nosotros extendido para decirlo rápidamente (...) Supone reconfigurar el poder hacia adentro y hacia fuera de nuestras organizaciones. Pasar del centralismo y la verticalidad propias de la modernidad hacia estructuras más reticulares construidas sobre la base de liderazgos múltiples basados en el talento y la flexibilidad de los mapas mentales”. (De Sá Souza: 2008: 170)

Entender, en suma, que la organización es un conjunto de elementos formalizados pero también el contexto institucional, material, social y humano que la involucra. Y que los límites entre ambos aspectos son construcciones culturales que puede – y debe – ser reformuladas creativamente en cada encrucijada histórica.

Conclusiones: la articulación como modelo replicable

Sería muy sencillo declarar el éxito de esta experiencia, bastaría ver que donde había una carrera ahora hay cuatro y que cursantes y egresados se han multiplicado casi por veinte. Sin duda un importante crecimiento institucional.

Y sin embargo 560 egresados son menos que una gota en el océano de las administraciones públicas de nuestro estado cualquiera sea el parámetro que se mida.

De allí que pensemos en la necesidad de sistematizar y exponer la experiencia con la esperanza de que su replica permita multiplicar el pequeño buen resultado. Sobre el término “articulación” dice el diccionario de la Real Academia Española³: “Unión entre dos piezas rígidas que permite el movimiento relativo entre ellas”.

Ciertamente las organizaciones tienen rigideces de todo tipo que pueden recobrar movimiento en el encuentro con otros actores. En este sentido podemos provisoriamente pensar cuatro grandes áreas de articulación:

- a) con el contexto
- b) con otros actores
- c) con la normativa
- d) con los actores internos

El **contexto** nos es ajeno en el sentido que no podemos ejercer control alguno sobre el. Impone sus circunstancias más allá de nuestra voluntad. De allí que se distingan sus variables como oportunidades y amenazas⁴.

La organización sólo puede explorarlo, analizarlo y evaluarlo. Luego vendrán las acciones posibles sobre el mismo pero eso ya es estrategia.

Cuando comenzó esta experiencia el cambio fundamental fue pasar de mirar solamente hacia el interior del Instituto para pasar a evaluar el contexto donde se debía actuar. Esto reveló que había una gran demanda potencial de servicios de capacitación del sector público.

³ <http://www.rae.es/rae.html>

⁴ Estamos aludiendo a la dinámica de la matriz FODA.

Claro que esta demanda venía asociada a procesos de cambios muy profundos y más o menos permanentes. Cambios que además eran percibidos por muchos como una amenaza que debía ser enfrentada con toda la virulencia posible.

Tomar conciencia de los propios límites para controlar los sucesos del contexto fue el primer paso para encontrar un rol nuevo para la institución. La oportunidad – demanda insatisfecha – existía pero venía acompañada por debates – sobre el sentido, dirección y permanencia del cambio – que el terciario no tenía modo de resolver.

Ambas variables – oportunidades y amenazas – estaban más ligadas a otras instituciones que estaban más legitimadas para actuar: UPCN como representante de quienes eran los destinatarios directos de nuestra acción formativa y el INAP como organismo rector de los procesos de capacitación en la Administración Pública Nacional.

Esos **otros actores** eran estructuras mucho más concretas que “el contexto”. Representaban aspectos específicos del contexto inmediato del terciario y con ellos había que articular para superar las rigideces de la situación.

Claro que el acercarse a otro organizado, portador de su propia cultura organizacional supone un riesgo – una amenaza – para la propia identidad. Se corre el riesgo de que “hereden” del contexto al que pertenecen la capacidad de imponer condiciones.

En este caso debemos ser muy claros: tanto la Secretaría de Capacitación de UPCN – actor directo como entidad conveniente – cuanto el INAP y los sucesivos funcionarios que ocuparon sus cargos de dirección tuvieron hacia el terciario una actitud absolutamente respetuosa y proactiva.

El Instituto, por su parte, fue capaz de identificar el núcleo central de su identidad cultural y sostenerlo durante todo el período. Su condición de entidad académica sujeta a una lógica educativa concreta jamás fue puesta en la mesa de negociación con estos actores.

Sí estuvo ese núcleo identitario presente en la negociación con el otro actor convocado al inicio del período: las universidades nacionales. De Lomas de Zamora primero y de San Martín después.

Esta articulación era diferente de las otras: no se refería al contexto sino a superar la falta de prestigio que la titulación terciaria tenía para nuestra demanda. Esa debilidad originaria del terciario sólo podía resolverse, con la velocidad percibida como necesaria, convocando a un tercero que sumara una fortaleza alternativa basada, precisamente, en su prestigio académico.

Desde ese lugar era perfectamente legítimo articular nuestra identidad académica. Legitimidad sobre la que luego volveremos.

También aquí debemos dar crédito a la otra institución participante de la experiencia: el hoy Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y sus equipos técnicos que supieron, como superiores directos del terciario, facilitar el accionar del mismo en todo momento, incluso en el marco de los sucesivos cambios políticos vividos durante el período en el gobierno mismo de la ciudad.

Al terciario le tocó, en esa relación de subordinación jurisdiccional, ser claro y preciso en la presentación de objetivos, elementos a negociar y cumplimiento de los ritos administrativos correspondientes. Y sobre todo desarrollar una plasticidad basada en sostener un objetivo central – captar esa demanda insatisfecha – por sobre las idas y vueltas que toda negociación supone.

Plasticidad que se sostuvo en la articulación **con la normativa**. La sanción del SINAPA – Sistema Nacional de la Profesión Administrativa – abría todo un abanico de necesidades formativas que el terciario podía capitalizar a condición de superar la debilidad de su titulación.

Esto último fue posible aprovechando la oportunidad que abría la nueva Ley Federal de Educación.

El terciario, como entidad dependiente de la ciudad, tiene como normativa inmediata las dictadas en el marco de la autonomía porteña. Pero eso no lo pone, por cierto, al margen de las normativas nacionales. Sólo se trataba de explorar las posibilidades de articulación entre una y otra situación jurídica.

Esta articulación entre normativas permitió construir una fortaleza y legitimidad académica que el terciario no tenía.

Una fortaleza posible que había que construir **con los actores internos**: alumnos presentes y potenciales, docentes, otros terciarios dependientes de la ciudad y el Ministerio de Educación de la Ciudad como superior jerárquico.

En todos los casos el recurso utilizado fue el involucramiento. Superar cierto sesgo verticalista propio de las instituciones educativas sin perder la capacidad de dirección académica del proceso.

Tres momentos pueden ejemplificar claramente este recurso: la creación de la carrera de Técnico Superior en Administración y Gestión Cultural donde se trabajó con alumnos y docentes del curso preexistente en el INAP que hasta ese momento eran ajenos a la institución; la absorción de la Técnicatura en Sistemas incluida la posterior unificación de sus programas con otros terciarios y la reforma de la carrera de gestión cultural realizada con la participación de los docentes de la misma – algunos de ellos egresados del propio terciario – y de los equipos técnicos del Ministerio.

Esta participación e involucramiento de los actores internos tiene hoy una expresión todavía más plena en el lanzamiento del portal de e-learning del terciario.

El mismo es producto de una instancia curricular nueva – la de práctica profesional – generada en el proceso de unificación de programas de la carrera de sistemas. Fue impulsado por los alumnos que están a punto de egresar del mismo y coordinada por los docentes del mismo.

Este portal hoy está en fase de prueba por las otras carreras del terciario que, en la medida que la vayan utilizando en sus prácticas pedagógicas, será seguramente enriquecido.

Como se ha visto la articulación funciona hacia los elementos del contexto tanto como hacia el interior de la propia organización. Un análisis más extenso que el posible de realizar en esta ponencia descubrirá seguramente otros elementos a sistematizar.

Pero creemos firmemente que en la medida que comuniquemos la experiencia habrá otros aportes y miradas sobre el modelo de capacitación que estamos

proponiendo. Incluso una revisión más crítica de esta u otras experiencias similares facilitará su sistematización.

Frente al título de este panel “Problemas y propuestas en torno al empleo público y la capacitación” decimos: **la articulación inter e intra institucional permite combinar recursos escasos para multiplicar cuantitativa y cualitativamente la oferta de formación del capital humano del estado en todos sus niveles.**

Abel Bertucci – Fernando de Sá Souza

Bibliografía:

De Sá Souza, Fernando (2008):

“Dimensión Cultural del Desarrollo Local” en Olmos y Santillán Güemes (Comp) Cultural, Las formas del desarrollo – Editorial CICCUS, Buenos Aires, 2008.

Monteverde, Roberto (2000):

Teorías, métodos y experiencias en Planificación de Ciudades. Afirmaciones revisiones e instrumentos. Ponencia presentada en el seminario: Ciudad Futura II: Nuevos modos de pensar, planificar y gestionar ciudades. Municipalidad de Rosario, mayo 8, 12 de 2000

Osella, Mario (2006):

Breve Historia de las Ideas Filosóficas acerca del Conocimiento y la Técnica – Universidad Nacional de Río Cuarto, Río Cuarto – Córdoba, 2006

Zanzottera, Marcela (2005):

Estado, democracia y desarrollo territorial – Ponencia al III Congreso de Administración Pública: Sociedad, Gobierno y Administración, Tucumán, junio de 2005

Currículum Vitae

Abel Sergio Bertucci

Licenciado en Sociología y profesor en Enseñanza Media y Especial en Sociología (UBA). Cursando el Posgrado en Maestría en Administración Pública (USAL – UPCN) – Secretario Académico del Instituto de Formación Técnica Superior N° 12 del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Dicta, además, cursos en organismos oficiales sobre Recursos Humanos. Se desempeña como Referente del área de Capacitación de la Dirección Nacional de Protección Vegetal del Servicio Nacional de Calidad y Sanidad Agroalimentaria. Se ha desempeñado como Director de la Carrera de Licenciatura en Administración Pública de la Universidad de Lomas de Zamora. Fue Director de Recursos Humanos de la ex Secretaria de Recursos Naturales y Ambiente Humano y del Servicio Nacional de Calidad y Sanidad Agroalimentaria. Fue Director de un Centro Educativo Complementario de la Provincia de Buenos Aires. Docente titular de un Instituto de Formación docente de la provincia de Buenos Aires También ha trabajado en los equipos de gestión educativa de la región II de la provincia de Buenos Aires, en el área de adultos.

Fernando de Sá Souza

Licenciado en Administración Cultural (UNSAM) y Especialista en Marketing por Internet (UB). Ha dictado cursos, conferencia y talleres para el Centro Cultural de España en Montevideo, el Ministerio de Relaciones Exteriores de la Nación, el Ministerio de Educación de la Nación, el Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la Subsecretaría de Cultura de la Provincia de Buenos Aires y para el Programa Ejecutivo de Alta Dirección en Cultura e Industrias Creativas dictado por ESEADE – Instituto Universitario y Tikal Ideas entre otros. Profesor de gestión cultural del Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires. Autor de artículos y ponencias publicados en la Argentina y España. Editor del Blog: ¿Qué Gestionamos? - Enlaces entre Gestión y Cultura (<http://que-gestionamos.blogspot.com/>) E-mail: fernandodesasouza@yahoo.com.ar