

Documentos de trabajo

---

# **Introducción al desarrollo y gestión de áreas de investigación y publicación en la gestión pública**



## **Autoridades**

**Dr. Alberto Ángel Fernández**  
Presidente de la Nación

**Dra. Cristina Fernández de Kirchner**  
Vicepresidenta de la Nación

**Ing. Agustín Rossi**  
Jefe de Gabinete de Ministros

**Dra. Ana Gabriela Castellani**  
Secretaria de Gestión y Empleo Público

Documento elaborado en el marco de la mesa de capacitación de la comisión de capacitación y empleo público, CoFeFuP

Octubre 2023

Redacción:

**Melisa Becerra, Julia Cófreces y Evelin Schönfeld**

Edición y corrección:

**Julia Cófreces, Evelin Schönfeld y Hugo Osvaldo Toloza**

Diseño:

**Esteban Solari**

# Índice

---

Presentación de la serie Documentos de trabajo CoFeFuP	06
Presentación	08
Introducción	10
Pensar el Estado desde el Estado: reflexiones sobre la investigación en el ámbito público y la experiencia de la DIGECIP-INAP	12
Experiencias de gestión de la Vocalía de investigación IPAP del Chaco	18
La experiencia de gestión del Centro de Documentación del IPAP Chaco	22

---

## Presentación de la serie Documentos de Trabajo CoFeFuP

La serie que presentamos en esta oportunidad tiene el objetivo de publicar materiales e instrumentos desarrollados por las comisiones de trabajo del Consejo Federal de la Función Pública en sus diferentes áreas temáticas de abordaje. Se trata de compartir de manera organizada materiales producidos para el desarrollo, la sistematización o el seguimiento de las políticas que se ponen en práctica en las diferentes jurisdicciones para la mejora de la función pública.

El trabajo que realiza el CoFeFuP a través de sus comisiones tiene como finalidad el fortalecimiento del Estado, desde el logro de políticas públicas cada vez más eficaces que faciliten el acceso de la ciudadanía a sus derechos. En la definición de los objetivos del año 2030<sup>1</sup>, el Consejo ha expresado el horizonte de desarrollo que da sustento a las diferentes iniciativas y proyectos que las comisiones llevan adelante.

Las Comisiones de Trabajo del CoFeFuP son equipos técnicos agrupados en comunidades de práctica que comparten aprendizajes y promueven la reflexión de experiencias de gestión. Construyen una compleja red de relaciones que —además de enfocar y traer al primer plano con todos sus matices cada una de las cuestiones de sus respectivas incumbencias— comparten el objetivo último de fortalecer las capacidades estatales para contribuir al desarrollo del país y de la mejora de la calidad de vida de sus habitantes.

Estos grupos de trabajo presentan dos características insoslayables para el buen funcionamiento de un espacio federal: multiplicidad de voces y conocimiento específico. Están conformados por delegadas/os de los gobiernos provinciales, del gobierno porteño y del gobierno nacional con competencia específica en las áreas de su interés particular. Los conduce una coordinadora o un coordinador elegida/o por sus pares y, en los aspectos técnico-administrativos, son asistidos por la Unidad de Coordinación del CoFeFuP.

Entre sus principales temas de interés se destacan Plan Federal de Capacitación y Formación en Gestión Pública, Congreso Federal de Empleo Público, gestión del empleo público, gobierno abierto, apertura de datos públicos, participación ciudadana, integridad, transparencia, género, igualdad de oportunidades y trato,

---

<sup>1</sup> Consejo Federal de la Función Pública (CoFeFuP), (2023). Compromiso Federal de Objetivos y Metas de Gestión Pública, hacia 2030. Disponible en:

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/compromiso\\_federal\\_2030\\_del\\_cofefup.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/compromiso_federal_2030_del_cofefup.pdf)

interoperabilidad, estándares tecnológicos, conectividad, acceso a la información y a las nuevas tecnologías, gestión documental electrónica, compras públicas, planificación, evaluación y calidad de las políticas públicas.

La serie “Documentos de trabajo CoFeFuP” organiza una selección de materiales que creemos relevantes para las acciones que las diferentes provincias requieren, con el fin de impulsar la realización de los objetivos acordados en cada Asamblea del Consejo. Además, estos materiales son el resultado de los diálogos de saberes y experiencias que las diferentes provincias aportan en la construcción federal. Las reflexiones, los fundamentos y las herramientas que se producen en conjunto generan un marco común para el desarrollo de acciones en las diferentes jurisdicciones.

Esta construcción mancomunada y solidaria articula esfuerzos para la reducción de las desigualdades regionales, genera condiciones de mayor equidad y multiplica el despliegue de acciones que hacen más eficiente el acceso a las políticas públicas, además de aportar a la producción de sentidos, respecto de la legitimidad del Estado para construir el bienestar de la ciudadanía.

Como señaló Ana Castellani en el Encuentro Federal de Planificación, Evaluación y Calidad de las Políticas Públicas: «Es necesario replantear y disputar el sentido común sobre la gestión pública, porque si queremos obtener resultados diferentes, tenemos que repensar los modelos de gestión. El rol del Estado está en disputa y esa disputa pone en tensión los modelos existentes».

Desde el CoFeFuP nos proponemos aportar a la construcción de diálogos y consensos para consolidar un modelo de Estado inclusivo, con políticas públicas eficientes que brinden servicios de calidad. En este marco ofrecemos esta serie de materiales que esperamos aporten a su realización.

Vanesa Arrúa  
Coordinadora General del CoFeFuP

## Presentación

### Por Nicolás Boemo<sup>2</sup>

La Comisión de Capacitación y Empleo Público del Consejo Federal de la Función Pública (CoFeFuP) representa un espacio esencial dedicado al impulso y desarrollo de la capacitación y empleo en el ámbito estatal. A lo largo de este año, como coordinador de la mesa de capacitación, vibramos en nuestra misión de promover la mejora continua de la gestión pública a través del fortalecimiento de las capacidades de las instituciones y el personal involucrado. Valoramos profundamente la generación y el desarrollo de conocimiento dentro del Estado, reconociendo su trascendencia para el progreso y la eficiencia en la administración pública.

Consideramos que la generación de conocimiento dentro del ámbito estatal es fundamental para el avance de las políticas públicas y la toma de decisiones estratégicas. Este enfoque promueve un mayor entendimiento de las necesidades y desafíos específicos que enfrenta el ámbito estatal, permitiendo la implementación de soluciones más efectivas y adaptadas a la realidad de cada jurisdicción.

Nuestro compromiso radica en fomentar la investigación sobre la administración pública y el Estado, reconociendo la interconexión entre la producción de conocimiento y la toma de decisiones. Sin dudas que esta relación es clave para el desarrollo de estrategias más efectivas y la generación de políticas basadas en evidencia, fortaleciendo así el servicio que ofrecemos a la ciudadanía.

En el Conversatorio-Taller “Introducción al desarrollo y gestión de áreas de investigación y publicación en la gestión pública”, organizado por la Mesa de Capacitación de CoFeFuP y el Instituto Provincial de la Administración Pública de la Provincia de Chaco, reafirmamos la importancia de estos valores. Este evento fue un espacio enriquecedor donde compartimos experiencias, aprendizajes y reflexiones en torno a la gestión del conocimiento en el ámbito público.

---

<sup>2</sup> Director del Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur y Coordinador de la Comisión de Capacitación y Empleo Público del CoFeFuP



El intercambio con referentes de diferentes provincias y la colaboración con organismos especializados, como la Dirección de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones del INAP y diversos institutos provinciales, nos permitió apreciar la diversidad de enfoques y estrategias para fortalecer la generación de conocimiento interno.

Esta experiencia reafirmó nuestra convicción de que la investigación en el ámbito público es esencial para analizar y mejorar la gestión, capacitar al personal, comprender las complejidades del Estado y las políticas públicas desde adentro, y fomentar acciones que se alineen con los objetivos estratégicos de cada gobierno. Desde la Mesa de Capacitación del CoFeFuP, creemos firmemente en el potencial transformador del conocimiento interno. Estamos comprometidos a fortalecer y fomentar la generación de este conocimiento para impulsar un Estado más eficiente, transparente y orientado al servicio de la ciudadanía.

## Introducción

**Por Norberto Vázquez y Graciela Silva<sup>3</sup>**

Este documento es la transcripción del encuentro “Introducción al desarrollo y gestión de áreas de investigación y publicación en la gestión pública”, organizado en forma conjunta por la mesa de capacitación del CoFeFuP y la provincia de Chaco, el día 30 de agosto del corriente año. Este encuentro forma parte de una variedad de iniciativas que se vienen desarrollando en torno a la identificación de experiencias significativas de gestión pública, la investigación y la construcción de conocimiento colaborativo orientadas a fortalecer las capacidades estatales.

La pertinencia de estas iniciativas tiene su fundamento en reconocer que, en la era de la información y el conocimiento, se considera a este último como el principal activo intangible con el que cuentan las organizaciones, ya sean éstas públicas o privadas. En este sentido, cobra singular importancia la función de la investigación sobre distintos temas referidos al Estado y a las Administraciones Públicas, y la publicación de los resultados generados con vistas al desarrollo de una política pública de gestión del conocimiento estatal.

En este contexto, el Consejo Federal de la Función Pública (CoFeFuP) y, particularmente, su Comisión de Empleo Público y Capacitación, están llamados a desempeñar un importante rol en el proceso de articulación de los Institutos Provinciales de la Administración Pública (IPAPs).

Este rol se materializa en la creación de espacios, como este encuentro, que constituye un primer acercamiento entre áreas de investigación sobre y desde el Estado que bien puede constituirse en un tránsito hacia una comunidad de práctica de alcance federal.

Con la presencia de representantes de las provincias de Chaco, Chubut, Corrientes, Formosa, Misiones, Neuquén, Santa Cruz, CABA y Tierra del Fuego, y autoridades del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), el encuentro contempló dos “momentos”.

---

<sup>3</sup> Dirección de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones del Instituto Nacional de la Administración Pública (DIGECIP-INAP)

En esta primera parte, bajo la modalidad de “conversatorio”, Leticia Mirás refirió su presentación a la importancia de pensar el Estado desde el Estado, reflexionando sobre la investigación en el ámbito público y la experiencia de la DIGECIP-INAP; por su parte, Facundo Kalin describió experiencias de gestión de la Vocalía de investigación IPAP del Chaco, presentó la Revista Digital RAP-IPAP y la sistematización de las Jornadas provinciales de investigación; mientras que Cristian Marengo se refirió a la experiencia de gestión del Centro de Documentación del IPAP de la provincia anfitriona. Finalmente, Mariano Ramiro Pianovi, Lourdes M. Alejandra Fernández y Ana Alicia Pokolenko, caracterizaron al Centro Misionero de Estudios Regionales como espacio de producción entre el Estado y la academia, orientado a políticas públicas basadas en investigación-acción.

Las presentaciones fueron acompañadas con comentarios y preguntas que enriquecieron y ampliaron los desarrollos realizados dando paso a la segunda parte del encuentro denominada “Segmento Taller” donde las y los participantes conformaron dos grupos de trabajo sobre un tema seleccionado por la provincia anfitriona. La propuesta fue trabajar colectivamente sobre una experiencia innovadora (la creación de una revista), la identificación de un problema (dificultades en resultados de la convocatoria para la presentación de artículos), el esbozo de un diagnóstico y la elaboración de propuestas de abordaje.

Con el pleno convencimiento del valor que poseen el conocimiento, los saberes y la experiencia de quienes formamos parte de las administraciones públicas en sus distintos niveles y, de que estos recursos afloran y se enriquecen en espacios colectivos de trabajo, abogamos por la permanencia de estos encuentros, y su fortalecimiento, así como por la utilización de los resultados generados en los procesos de toma de decisiones.

## Pensar el Estado desde el Estado: reflexiones sobre la investigación en el ámbito público y la experiencia de la DIGECIP-INAP

**Por Leticia Mirás<sup>4</sup>**

Estamos muy agradecidos de compartir con ustedes, con los miembros del CoFeFuP y de esta mesa en particular, esta actividad que para nosotros es muy auspiciosa. Nos pone muy contentos, desde la DIGECIP, que desde el CoFeFuP se esté empezando a discutir estas cuestiones que tienen que ver con la producción y la gestión de conocimiento desde los IPAP provinciales.

Pensamos en este título, que es un poco pretencioso, pero que nos permite abordar dos cuestiones que queremos compartir: por un lado, la experiencia de la DIGECIP desde INAP, pero también dejar asentadas algunas preguntas, algunos interrogantes, algunos elementos para después tomar como disparadores para la reflexión o para la discusión.

### Sobre la historia de la investigación en el INAP

Quiero empezar con una pequeña alusión a la historia de la Dirección de Investigaciones, que por supuesto no tuvo siempre este nombre. Desde los comienzos del INAP existe un área de investigación. Al principio fue incipiente, muy alineada con las estrategias de gobierno en ese período. Tuvo momentos de incremento en su planta, de un mayor protagonismo, y tuvo otros en que se vio reducida, o que tuvo menos protagonismo dentro de INAP. Las investigaciones que se hacen desde INAP siempre estuvieron atravesadas con los ejes de gobierno, existe siempre una tensión. Hay dos momentos donde esa vinculación es más fuerte. Una, paradójicamente, es la década del 90, donde hubo un ciclo de transformaciones en las estructuras, que redefinieron la relación de Estados y sociedades. En la década del '90, la agenda gubernamental y la investigación INAP se fundieron estrechamente. Y hubo momentos donde los investigadores tuvieron una autonomía mayor. Pero siempre encontramos una reflexión o una mirada sobre la agenda que impulsa, en general, el Ejecutivo.

---

<sup>4</sup> Directora de la Dirección de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones del Instituto Nacional de la Administración Pública (DIGECIP-INAP)

## Objetivos y estructura

¿Cuáles son los objetivos que hoy están trazados para la Dirección de Gestión del Conocimiento, de Investigación y Publicaciones de INAP? Acompañar a la Secretaría de Gestión y Empleo Público en la realización y difusión de estudios que contribuyan al conocimiento de la administración pública y del Estado; intervenir en la programación, la ejecución y la distribución de la producción editorial institucional, y coordinar la Red Nacional de Documentación e Información sobre la Administración Pública.

¿Cuál es la estructura que tiene nuestra Dirección? Hoy somos más de 25 personas, entre investigadores/as, el personal del centro de documentación, el área de edición y de publicaciones. El equipo no está compuesto solamente por investigadores/as, sino también por personal de apoyo: personal dedicado a otras tareas vinculadas con la actividad científica, como pueden ser editores, correctores, diseñadores gráficos, bibliotecólogos e historiadores que nos acompañan en el centro de documentación que tenemos a nuestro cargo.

También tenemos que decir que ha sido en la última gestión donde el área empieza a reforzarse en términos de rejerarquización. No solamente de incorporar más profesionales vinculados al área de producción de conocimiento, sino también con una serie de programas, de políticas, de acciones que hemos llevado a cabo que tienen que ver con asegurar la continuidad de algunas cuestiones.

## Ediciones y Publicaciones

La gestión editorial implica el diseño, la edición, la impresión y la publicación de los textos con los que contamos. Dentro de las de publicaciones que impulsamos, los cuadernos del INAP (CUINAP) tienen por objetivo la divulgación y la difusión de las investigaciones sobre el Estado y la administración pública que desarrollan nuestros propios investigadores, pero también publicamos allí estudios de otras áreas del Estado, de colegas que los acercan para que los presentemos en este formato, como lo hemos hecho con el CoFeFuP. Este tipo de publicación se ha iniciado en esta gestión, y lleva, al día de hoy, 125 números.

Luego, está el Informe Trimestral sobre Empleo Público (ITEP). Estamos publicando cuatro números al año, más el número extraordinario que reúne la información anual. En este último tiempo le fuimos dando regularidad a esta serie. Es un informe de tipo estadístico, de análisis. También le hemos dado continuidad al Informe Trimestral de la Estructura del Estado Nacional (ITESEN) que brinda información sobre la estructura de la administración pública y de los organismos que la componen. Luego, tenemos el Informe Estadístico de Capacitación, donde ya no estamos mirando solamente la estructura del Estado, sino que brindamos información sistematizada sobre las actividades de formación de capacitación que hace el propio INAP.

También estamos publicando la revista Estado Abierto, que es una publicación cuatrimestral de distribución gratuita, dirigida por el Dr. Oscar Oszlak. En esta última gestión, lo que hemos hecho fue indexarla. Es de las pocas revistas que se publican en el ámbito de la Administración Pública Nacional que cumple con las condiciones de producción que permiten hacerlo. Esto le da una entidad mayor en términos de revista científica.

Por último, tenemos una serie de libros: la colección *INAP 50*, de los 50 años, la colección *INAP Futuro*, la serie *Cuestiones de Estado* y también libros específicos de algunos autores, como *El Estado en la era exponencial*, de Oscar Oszlak.

### [Centro de Documentación e Información sobre Administración Pública](#)

Otro elemento que está bajo la órbita de la DIGECIP es el Centro de Documentación e Información sobre Administración Pública. Nuestro Centro de Documentación es un espacio de referencia en América Latina y en el país, porque reúne una cantidad enorme de documentos, libros, revistas especializadas en Administración Pública para Argentina y para América Latina. Muchos de los documentos están en línea, sobre todo los que están producidos por nuestra Dirección y por nuestros investigadores. Además, desde el Centro de Documentación hacemos asistencia y asesoramiento técnico a distintos tipos de bibliotecas. Tenemos un proyecto formativo, también dentro del INAP, para bibliotecas que se dedican a estas áreas en particular.

Además, dentro de nuestro Centro de Documentación, incorporamos este año el archivo de testimonios orales de INAP, que es una serie de entrevistas que hemos hecho a los trabajadores de INAP con motivo de la publicación de los libros de los 50

años. Esto nos pareció no solamente una herramienta para generar conocimiento y para trabajar en esta historia de los 50 años de INAP, sino que estos testimonios forman un archivo en sí mismo.

## Investigación

Lo que hacemos en el área es investigar sobre la Administración Pública y el Estado, pensando en cómo abonar al fortalecimiento de las capacidades estatales y para contribuir con la reflexividad de la mirada sobre la Administración Pública que, esperamos, pueda generar sinergia o incrementarla entre las diferentes áreas del Estado. Las investigaciones que estamos llevando adelante están alineadas con los objetivos estratégicos de la Secretaría de Gestión y Empleo Público, con las líneas de acción que tienen que ver con promover la accesibilidad a los servicios, la innovación en la calidad en la gestión, las mejoras en las políticas de empleo, la transparencia, la ética pública y la participación activa y federal. También tenemos líneas de investigación alineadas con las líneas estratégicas de INAP, en función de promover la transformación de la gestión pública y de poder pensar, desde nuestra función, cuáles son los desafíos en relación a la innovación que necesita la capacitación de los trabajadores y las trabajadoras del Estado.

Además de estas líneas estratégicas de la Secretaría y de INAP, tenemos dos grandes programas de estudio: el programa de estudios sobre gestión del conocimiento y la capacitación pública; y el programa de estudios sobre administración, Estado y desarrollo. Dentro de esos dos grandes programas se despliegan una cantidad importante de líneas de trabajo, donde actualmente tenemos once o doce investigadores/as trabajando:

- Estructura del Estado
- Corrupción/anticorrupción, transparencia e integridad
- El papel de la cooperación internacional en el desarrollo institucional y las políticas públicas de Argentina
- Gestión de la capacitación en la APN
- Análisis de la evolución del empleo en el Sector Público Nacional y su caracterización sociodemográfica

- Estado empresario, empresas públicas e intervención económica estatal (Argentina, 1816-2023)
- Análisis estadístico de la capacitación pública
- Conocimiento e innovación en la administración pública argentina
- Empresas públicas, mixtas y privadas, tecnología y desarrollo. El sector nuclear argentino
- Instituciones de diálogo social institucionalizado y la planificación concertada a largo plazo
- Gestión de documentos, acceso a la información y administración de archivos en la Administración Pública Nacional

También hemos incorporado recientemente a nuestra dirección a la Unidad de Prospectiva y Escenarios Futuros (UPEF), que depende del Programa INAP Futuro. Allí se investiga sobre el futuro de la administración y el empleo público en dos líneas: 1) Empleo público actual y futuro; 2) Competencias y tecnologías para la gestión. El libro *Materia de Estado* es fruto de este trabajo de la UPEF.

### Comentarios finales

Para finalizar, quiero dar pie a algunas discusiones y elementos sobre los que nos parece que debemos reflexionar desde la investigación en el ámbito de lo público. Una cuestión a pensar es cómo investigar para la gestión pública desde el ámbito de lo público. Les recomendamos un webinar que realizaron Juan Doberti, que fue el director del área a principios de nuestra gestión, y Graciela Jiménez. Es una interesante caracterización sobre la investigación para la gestión pública en relación a: qué es la investigación en el ámbito de las ciencias sociales, qué es una investigación situada, qué es una investigación aplicada. Por otro lado, no sólo investigamos para la gestión, sino que aportamos elementos que fundamentan la toma de decisiones en el ámbito de la gestión pública. Entonces, podemos sumar desde el campo de la investigación, para mejorar, sistematizar problemas, sistematizar resultados, y generar propuestas. Por ejemplo, a partir de las investigaciones que realizamos sobre el sector nuclear en Argentina, se realizaron capacitaciones específicas: hay un intercambio, una sinergia, un apoyo que la capacitación puede tener desde la investigación que nos parece estratégico.



Luego, hay otro elemento que es investigar para conocer el Estado: para saber más sobre las políticas públicas y la administración pública desde el propio Estado. También tenemos que tener una mirada situada, en el sentido que señalamos antes: que el trabajo de investigación que hagamos (sobre todo en este último punto, cómo se conocen el Estado, las políticas y la administración pública) puede estar más o menos alejado de los ejes de los gobiernos, pero en general nunca está disociado. Entonces, siempre nuestra mirada es una mirada situada. Nos parece que esto también implica una mirada transversal y federal, que es un desafío que tenemos, y por eso estamos también tan contentos de poder compartir este espacio con ustedes, que esperamos sea el inicio de un trabajo en conjunto entre el área de investigación de INAP y las áreas de investigación provinciales, en el sentido de trabajar en conjunto pensando en una investigación más federal. También en conjunto con otros organismos de gobierno, que en otras jurisdicciones están realizando investigación sobre el Estado y las políticas públicas, que muchas veces son miradas más sectoriales.

Estos elementos son para pensar cómo cada una de estas cuestiones delimitan nuestro objeto de estudio, ponen un recorte necesariamente sobre los objetos que vamos a abordar, e implican metodologías precisas. Cuando hablamos de recorte del objeto, implica también la limitación de los tipos de abordajes que hacemos y de las metodologías que utilizamos, sobre los que hay que pensar algunas debilidades: no podemos mirar desde nuestras áreas de investigación cualquier cosa, ni lo que a los investigadores se nos ocurre pensar o trabajar. Pero también nos parece que hay fortalezas y potencialidades, porque muchas veces nos permite acceder a fuentes, reflexiones, entrevistas, contactos que desde afuera o desde otros ámbitos de la investigación es más difícil o más complejo.

## Experiencias de gestión de la Vocalía de investigación IPAP del Chaco

**Por Facundo Kalin<sup>5</sup>**

Para entender el “laboratorio” de lo que fue la experiencia de abordaje de esta Vocalía, tendríamos que referirnos, en primer lugar, a la revista *RAP-IPAP*, una revista de la Administración Pública, por y para la administración pública del Chaco. Entendemos que la revista es una forma de dinamizar y de exponer distintas situaciones de experiencias y de producción de saberes.

El objetivo de la revista es divulgar la producción de saberes desde y por el IPAP Chaco, en colaboración con diferentes áreas del Estado, universidades, institutos científicos y técnicos, poderes legislativo y judicial, organismos nacionales e internacionales, y asociaciones no gubernamentales.

Nosotros pensamos que la revista tenía que tener una impronta propia sobre el desarrollo de conocimiento en lo que es la administración pública. Entonces, la estructuramos en seis artículos que salen de manera trimestral. El primero de ellos salió en junio, el segundo en septiembre. Esa tirada trimestral sale de manera digital, se difunde a través de redes y también por la página del IPAP Chaco<sup>6</sup>.

La revista ha tenido intervenciones de distintos organismos que se dedican a la investigación. Por ejemplo, la Universidad Nacional del Chaco, que escribió sobre el quehacer de la administración pública en el ámbito nacional. Además, Mariela Dolce, ha escrito acerca de la modificación del Estado desde la Subsecretaría de Modernización del Estado, lo que ha permitido acercarnos desde distintas instancias y formas de ver a las jurisdicciones de manera comparada, acerca de cómo está hoy la discusión de la administración pública. Entonces, nos pareció interesante iniciar la discusión teniendo como línea de base la situación de la administración pública en el Gobierno Nacional, pero también incorporando una mirada introspectiva sobre lo que es la administración pública en Chaco. Para el segundo número de la revista, tomamos experiencias de administraciones municipales sobre formación, concretamente sobre una tecnicatura para las administraciones municipales que es muy interesante.

---

<sup>5</sup> Vocal de investigación del IPAP Chaco

<sup>6</sup> <https://ipap.chaco.gov.ar/>

Sabemos que no es fácil cuando partimos de una “tabla rasa”, porque no existía un antecedente de una revista de divulgación, de producción de saberes, de conocimiento, de informes, de información, de discusión técnica, pero también científica. No ha sido fácil que pueda ser aprehensible o entendible. Hemos encontrado ciertas distancias con contextos locales, por ejemplo, municipios, para llegar a un entendimiento sobre si es útil o no llegar a través de estas herramientas. Y le hemos encontrado la vuelta, a través de distintos saberes, como estos que desarrollamos a través de los municipios, que se canalizan a partir de distintos documentos que se irán sumando como repositorio para esta revista.

Otro desafío de la Vocalía tiene que ver con poner en discusión a estos actores, a estas instituciones y a esta producción de saberes en un formato de simposio, como fueron las jornadas provinciales de investigación. Comenzamos a discutir estas jornadas en marzo y logramos desarrollarlas de manera tripartita entre tres instituciones que tienen experiencia en la acción y la investigación aplicada en la gestión: la Universidad Nacional del Chaco Austral, que tiene dos años en lo que es el desarrollo de la Secretaría de Investigaciones, Ciencias y Tecnología; la Dirección de Investigación del Ministerio de Educación, y esta Vocalía de Investigación, que retoma el camino de proponer acciones tendientes a la articulación con áreas que están haciendo el mismo esfuerzo por poner sobre el tapete la cuestión de la investigación.

Las jornadas se desarrollaron el 17 y el 18 de agosto en la ciudad de Presidente Roque Sáenz Peña, con participación tanto presencial como virtual, y con la presentación de más de 120 trabajos en los tres ejes propuestos: investigación, desarrollo y transferencia; educación e innovación en el nivel superior, y gestión e innovación en el sector público. Hemos tenido una muy buena devolución respecto a la importancia y la participación. Hemos tenido participación de provincias que para nosotros son muy lejanas, de la provincia de Mendoza o la provincia de Buenos Aires, que vinieron a compartir estas instancias de formación.

En estas jornadas también se ha definido la materialización de un dossier, que estamos organizando junto con la Unión Nacional del Chaco Austral y la Dirección de Investigación del Ministerio de Educación, que incluye todas las instancias de envíos de ponencias que participaron de estas jornadas, para que pueda ser visualizado y difundido por quienes lo requieran en la provincia de Chaco, pero que también sirva como una instancia que se pueda compartir a nivel regional y nacional. Tenemos el

desafío de continuar trabajando, porque esto puede ser capitalizado también a través de un congreso que pueda discutir todas estas cuestiones con estas instituciones y otras más.

## La experiencia de gestión del Centro de Documentación del IPAP Chaco

**Por Cristian Marengo<sup>7</sup>**

En el año 2010 se firmó un Acuerdo Federal denominado “Compromiso Federal de Objetivos y Metas de Gestión Pública 2010-2016: Hacia el Estado del Bicentenario de la Nación Argentina”, en el marco del Consejo Federal de la Función Pública. Este acuerdo establecía varias metas. En una de esas metas estaba la constitución de los IPAP. El IPAP Chaco nace en el 2012 con la ley provincial 2069-A, como ente autárquico que se relaciona al poder ejecutivo a través de la Secretaría General de la Gobernación. Hasta ese momento, el órgano encargado de la capacitación de los empleados públicos provinciales era la Dirección de Capacitación; a partir de dicha ley se transformó en un Instituto.

Dentro del IPAP Chaco hay dos áreas sustantivas: una es la académica o de capacitación, y la otra es de investigación. Dentro de lo que es investigación, hay un vocal, que actualmente es Facundo Kalin. A nivel de planta permanente, se encuentra la Dirección de Investigación, normada por el Decreto 1175 del 2013. Este decreto habla de la estructura organizacional del IPAP, y como una de las funciones de la Dirección, se establece constituir y gestionar un centro de referencia provincial en materia bibliográfica y documental sobre el Estado y la administración pública, además de promover la producción editorial institucional.

El primer hito, que fue muy valioso, fue un encuentro regional de bibliotecarios/as y archivólogos/as del Estado, en el 2014. Hubo más de 200 participantes, vinieron a exponer de Formosa y de Misiones. En ese tiempo, participaba de la organización del centro documental la Biblioteca del Maestro de Buenos Aires. También nos acompañó el INAP con materiales bibliográficos impresos. Actualmente, tenemos más de 150 libros de distintos temas, algunos comprados, otros donados, que nos sirven para tener un acervo del IPAP Chaco. Del encuentro regional hicimos un libro sobre los

---

<sup>7</sup> Director de Investigación del IPAP Chaco

distintos temas que se trataron en las ponencias, y un apéndice con información sobre el centro documental.

Después empezamos a trabajar en documentar y tener un listado de todos los materiales bibliográficos que se usaban en los distintos cursos de capacitación. Así se armó un archivo de los distintos materiales, un espacio para la consulta permanente de las y los empleados públicos y de los/as ciudadanos/as. Otras producciones que realizamos fueron las *Actas del Congreso de Innovación en el Estado*, que se hizo en la provincia en los años 2015 y 2017. También se produjo el manual de abordaje de la violencia para las mujeres en el 2018. Todos estos materiales pueden encontrarlos en la página web del IPAP<sup>8</sup>. En 2018 armamos un buscador digital al que se puede acceder a través de la página web, en el centro de documentación. El buscador cuenta con filtros y pueden encontrar todos los materiales digitalizados.

Creo que es un desafío el volver a pensarnos como centro de documentación. Creo que es importante sobre todo porque tiene un impacto positivo. Nosotros tenemos un índice que nos dice cuántas personas ingresan a la página, y es una cantidad muy importante las que consultan al IPAP. Entonces, creo que es un momento de volver a interactuar, sobre todo con la Facultad de Humanidades, que tiene la carrera en ciencias de la información, y que nos puede brindar un avance respecto a lo que tenemos. Creo que también favorece que la gente pueda saber un poco de lo que está pasando en el Estado y lo que estamos haciendo, y creo que también favorece esa mejora continua de los aprendizajes. Sin duda hay mucho por hacer y en ese camino estamos avanzando.

---

<sup>8</sup> <https://ipap.chaco.gov.ar/>

## Centro Misionero de Estudios Regionales (CEMER): un espacio de producción del conocimiento en políticas públicas entre el Estado y la Academia, basado en la Investigación-Acción

**Por Mariano Ramiro Pianovi<sup>9</sup>, Lourdes María Alejandra Fernández<sup>10</sup> y Ana Alicia Pokolenko<sup>11</sup>**

El Instituto Misionero de Estudios Superiores (IMES) nace a partir de la creación del Instituto de Formación de la Gestión Pública de la Provincia de Misiones (INFOGEP), que fuera instituido en el 2005 dentro de la órbita de la Vicegubernación.

En el año 2008, quien en ese momento era la Vicegobernadora, Dra. Sandra Giménez, le encomendó a la Directora Ejecutiva del INFOGEP, Prof. Maritza Ramos, la tarea de crear un instituto para la formación de las y los agentes de la administración pública, pensando en la profesionalización de tales servidores públicos. Es así que se conforma el Instituto Misionero de Estudios Superiores (IMES) en el año 2008, iniciando en el año 2009 con el dictado de dos carreras que tenían que ver con el Estado y la gestión pública.

La Tecnicatura Superior en Gestión Administrativa y Políticas Públicas, es la carrera insignia, está dirigida a los/as agentes de la administración pública, no solo del sector provincial, sino también nacional y municipal.

Actualmente el IMES ofrece 11 propuestas académicas, algunas de las cuales se encuentran disponibles para la comunidad en general, mientras que otras se dirigen exclusivamente a servidores públicos.

En el 2016 se crea el Centro Misionero de Estudios Regionales en Políticas Públicas y Desarrollo Regional (CEMER), como espacio estratégico destinado a la producción de conocimiento, articulación de acciones y diálogo entre el Estado y la Academia. Su función primordial radica en establecer vínculos efectivos entre lo generado en el entorno académico y su aplicación en la gestión de políticas públicas. Así, el objetivo

---

<sup>9</sup> Rector Instituto Misionero de Estudios Superiores (IMES)

<sup>10</sup> Vicerrectora Jurídico - administrativa del IMES

<sup>11</sup> Coordinadora del CEMER

central del Centro radica en la cogeneración y difusión del conocimiento generado en el ámbito académico a través de procesos de investigación-acción.

Dada la ubicación geográfica de Misiones, es muy importante pensar las políticas públicas no solamente desde una mirada provincial, sino más bien analizando desde el impacto que tienen en la región donde se encuentra inserta. Ante tal circunstancia, se presenta el gran desafío de pensar cómo, desde un espacio académico (IMES), se podría generar esta producción de conocimiento, desde una lógica de cogeneración; considerando que gran parte de sus docentes y estudiantes son agentes públicos. Es así como surge la idea de creación del CEMER, para trabajar desde el enfoque de la *investigación-acción*.

Se trata de coproducir el conocimiento en trabajo articulado y desde el territorio, en la práctica que tienen tanto estudiantes como docentes, y buscando fortalecer la formación en investigación de estos últimos, que también son agentes públicos. Se persigue producir un conocimiento que realmente sea rico para la generación de políticas públicas, orientado al desarrollo territorial y desde un enfoque regional, teniendo en cuenta que Misiones tiene un 90% de fronteras internacionales, y existe una alta incidencia de las políticas de los países vecinos en lo que es el desarrollo y el accionar de la construcción de la agenda y gestión pública provincial. Entonces, la investigación-acción se alinea con el desarrollo territorial, al ser la investigación implementada en tiempo real con participantes que se encuentran inmersos en procesos de cambio.

En el CEMER se trabaja desde tres ejes de acción. El primero es la producción y difusión de los estudios que se realizan. El segundo es la formación de investigadores/as, ya que el investigador requiere de un tiempo de práctica, más allá de la formación, teniendo en cuenta el desafío del trabajo en territorio. La complejidad de la diversidad que existe conlleva a tratar de buscar los mejores métodos y la mejor forma de intervenir en el territorio. El tercer eje es la articulación y la cooperación interinstitucional.

Dentro de los contenidos que está trabajando el CEMER, se encuentran dos grandes temáticas. Por un lado, el desarrollo territorial, donde se incluyen todas las políticas que abarcan los ejes multidimensionales del desarrollo: político institucional,

sociocultural humano, ambiental y sanitario, económico productivo y los vinculados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La segunda temática es la de las políticas públicas y gobernanza, que incluye el modelo de gestión pública que lleva a darle lógica a esta intervención que se hace en los territorios y el trabajo articulado con los distintos sectores y actores territoriales.

Entonces, a partir de estos ejes y temas, se empieza a trabajar en distintas actividades. Una de ellas es la cogeneración de conocimiento. Si bien el Centro comenzó hace muy poco tiempo, el trabajo y la pasión que los docentes-investigadores ponen en las actividades, sumado al compromiso que genera involucrarse en territorio y tratar de palpar las problemáticas, llevó a desarrollar acciones enriquecedoras y exitosas.

Una de estas experiencias fue un programa que se realizó a partir de un trabajo colaborativo con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Fundación del Banco Credicoop. La Provincia de Misiones fue un caso piloto para trabajar en el programa que se denominó “Formación de Jóvenes Líderes para el Desarrollo Rural”. Teniendo en cuenta el alto porcentaje de jóvenes que tiene Misiones, una de las temáticas que se quiere abordar tiene que ver no solamente con pensar en la generación actual, sino también en la futura, y cómo estos jóvenes van a involucrarse el día de mañana siendo partícipes activos.

Otra acción destacada fue la sistematización de una experiencia de práctica profesional intercátedra, desde la cual se comenzó a trabajar la investigación acción con los estudiantes de la Tecnicatura Superior en Gestión Administrativa y Políticas Públicas. El Municipio de Posadas cuenta con una herramienta de gestión conocida como Presupuesto Participativo que es una Política Pública a nivel local, donde los estudiantes del IMES trabajaron como facilitadores de las mesas de diálogo en las distintas instancias de las asambleas. Esta experiencia se llevó a cabo desde el 2016 hasta el 2019 y ha sido sistematizada a lo largo de esos años en dos libros que fueron publicados en formato digital e impreso y se encuentran disponibles en la web institucional.

También el CEMER fue seleccionado junto a la Universidad Autónoma de Encarnación (UNAE) para llevar adelante un trabajo de investigación sobre



instrumentos y fronteras en el MERCOSUR. Como se mencionó, para el Centro es muy importante trabajar sobre lo regional, justamente por el lugar donde se encuentra inserto. Este trabajo de investigación implicó el estudio de distintas temáticas de las juventudes en ciudades gemelas. Esta experiencia también fue sistematizada y está pronta a ser publicada.

Como otra de las actividades que se vienen desarrollando, se organizó el Primer Congreso Regional Municipal de Fronteras, en cooperación con la Fundación Internacional para el Desarrollo Local - FINDEL. Fueron jornadas muy exitosas, donde participaron gobiernos locales, tanto de la Provincia de Misiones, como de otras provincias de la Argentina. También participaron municipios de Brasil y Paraguay. Por otra parte, en 2019, en colaboración con la Universidad Regional del Noroeste del Estado de Rio Grande do Sul – UNIJUI, (Brasil), se llevó adelante un Curso Binacional sobre Derechos Humanos y Desarrollo en América Latina. La particularidad de este curso es que generó un intercambio entre los estudiantes de distintas propuestas formativas del IMES con los estudiantes de la universidad. De la misma manera se implementó, en conjunto con el Instituto Social del Mercosur (ISM), la Universidad Nacional de Itapúa (Paraguay) y la Universidad Regional del Noroeste del Estado de Rio Grande do Sul (UNIJUI), el Diplomado Internacional de Integración Ciudadana, Fronteras y MERCOSUR, el cual contó con más de 100 participantes de los cuatro Estados miembros del MERCOSUR.

Asimismo, se destaca también el desarrollo del Diplomado en Localización de los ODS y del Diplomado en Desarrollo Sostenible y Economía Circular en Gobiernos Locales. La Provincia de Misiones es pionera en acciones vinculadas con la promoción y localización de los ODS, como también en la creación de un Ministerio de Cambio Climático y de la Subsecretaría de Economía Circular. En función a esto, se dictaron dos diplomados en ambas materias, dirigidos a los equipos técnicos de los distintos gobiernos locales, para poder llegar y tener mayor alcance territorial en la temática propuesta por el propio Estado.

También, desde el Centro, se considera muy importante lograr el fortalecimiento de las capacidades de investigación de sus propios docentes. Las y los docentes son agentes de la administración pública, son servidores públicos. Esta experiencia en el ámbito público es lo que las y los califica de una manera positiva para compartir en el

ámbito del conocimiento. Por ello, se impartieron cursos sobre temas como, por ejemplo, cursos de infografía y de formulación de proyectos en investigación.

A raíz de todas estas experiencias que se han ido trabajando, se realizaron cuatro publicaciones. La primera fue sobre presupuesto participativo, que se elaboró en dos etapas tal como fuera mencionado anteriormente. También se sistematizó la experiencia del programa de jóvenes líderes rurales, que se hizo gracias al aporte del BID y de la Fundación Banco Credicoop. La última publicación fue la del *Manual de Inducción para el Personal Sanitario*, una sistematización de procedimientos y normativas del sector de la salud pública.

Sobre las actividades a futuro, lo que se busca desde el Centro es fortalecer estas capacidades que tienen tanto el equipo docente como los/as estudiantes. Se pretende que todos los conocimientos y saberes previos, como las experiencias que traen desde su actividad como agentes públicos puedan llegar a plasmarse en una sistematización que pueda ser compartida con colegas de otras provincias. Para ello, se pretende lanzar en el 2024 la primera edición de la revista digital denominada *Políticas y Desarrollo*, con el objetivo de dar a conocer sobre las políticas y estrategias que se están desarrollando en la región. Cabe aclarar que toda la información, los libros y actividades se pueden encontrar en la página web del CEMER<sup>12</sup>.

Otra acción que se encuentra en etapa de planificación es el desarrollo de un concurso de proyectos, para poder darle vida a este tipo de investigaciones y sistematizaciones de experiencias que traen los docentes del IMES. Por otro lado, se buscará continuar trabajando en una nueva etapa del Programa de Jóvenes Líderes rurales, incluyendo el paradigma de la agricultura inteligente de fondo y siempre desde la lógica del trabajo de los jóvenes. También se está proyectando un curso de metodologías y herramientas de investigación-acción.

El CEMER posee una estructura pequeña y novel, pero con grandes docentes-investigadores comprometidos con la realidad de la región. Para poder trabajar en el territorio y construir a través de la cogestión de conocimiento se necesita del otro, y el otro son todas las instituciones territoriales que lo apoyan. Entre estas instituciones se incluyen las vinculadas tanto con el gobierno nacional como con el provincial y de

---

<sup>12</sup> <https://imes.edu.ar/cemer/>

los gobiernos locales. Pero además del sector público, se trabaja con universidades, agencias locales y también con los gobiernos fronterizos. La idea a futuro es firmar nuevos acuerdos para trabajar más temáticas e ir fortaleciendo el equipo de investigadores.

Para pensar políticas públicas, o para reformularlas, se necesita tener conocimiento y evidencia de respaldo. Ahí es a donde se pretende apuntar, a proyectos de investigación vinculados a generar aportes de mejora en una política pública existente en la Provincia de Misiones y/o sus Municipios; incluso en nuevas propuestas a partir de una investigación vinculada a la acción concreta.