



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

**CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO**

**LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL ESCENARIO ACTUAL.  
Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis**

BUENOS AIRES, 7, 8 Y 9 DE AGOSTO DE 2019

**Grupo Temático N° 13: Hegemonía, formación de los trabajadores y proceso de trabajo**

**Coordinadores: Claudia Figari, Nuria Giniger, Lorena Capogrossi y Débora Sales de Souza**

---

### **Del “saber hacer” al “ser capacitación”**

**Un mirada sobre la gestión de capacitadores en el Instituto Superior de la Carrera del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires**

**Autor/a: Fernando Boffi Lissin**

**E-mail: boffifernandoisc@gmail.com**

**Autor/a: Luisina Radiciotti**

**E-mail: luisinaradiciotti@gmail.com**

**Pertenencia institucional: Instituto Superior de la Carrera del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.**

## **INTRODUCCIÓN**

Desde el Siglo XII, hacia los finales del Medievo, comenzó-conjuntamente con la aparición de las universidades en los países centrales de Europa-un proceso delimitación del abordaje de la realidad en dos campos, uno del *conocimiento y la enseñanza*; otro *de la práctica y el hacer*. Dos Campos y sus *habitus* que, en términos de Bourdieu, conforman dos culturas y prácticas institucionales específicas y contrapuestas.

El Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, por sus competencias como institución administradora de las cuestiones del territorio, forma parte estructural de este segundo campo: el de la praxis. Desde tal perspectiva, el presente artículo propone una mirada reflexiva sobre el proceso que implica la puesta en marcha de la Nueva Carrera Administrativa<sup>1</sup> en el GCBA como política de Recursos Humanos orientada al crecimiento laboral de sus empleados de planta permanente.

---

<sup>1</sup>La Nueva Carrera Administrativa, implementada a mediados de 2017 mediante el Acta de Negociación Colectiva 14/17, implica una puesta en valor del rol del Instituto Superior de la Carrera (ISC)-órgano rector en



Entonces, en un marco de implementación de las políticas públicas orientadas a favorecer la profesionalización y las competencias técnicas del empleado público; la administración pública desde un enfoque relacional tendrá altas posibilidades de afrontar la complejidad de la gestión de redes en un escenario de gran heterogeneidad y alta demanda de formación laboral.

Frente a tales desafíos, una de las estrategias del Instituto Superior de la Carrera se orienta a profundizar el programa de Formador de Formadores, estableciendo la institucionalización, el reconocimiento y pertinencia de su equipo de capacitadores. Por ello, desarrolla acciones tendientes a fortalecer redes entre sus capacitadores. Capacitadores heterogéneos, no solo desde el saber y desde el hacer, sino también desde sus procedencias, sus credenciales académicas (aptitudes del capacitador) y sus trayectos (actitudes del capacitador) para “ser” quienes “transfieren sus saberes” a otros compañeros al interior del Estado.

La presente ponencia propone caracterizar esta estrategia del ISC dirigida al fortalecimiento de sus capacitadores abordando tres aristas:

- El **saber-hacer** que surge como concepto-guía frente a la diversidad de prácticas formativas necesarias que la administración local debe poner en juego *para captar la heterogeneidad de tareas y espacios* con que cuenta la gestión de la Ciudad de Buenos Aires, es decir “*el hacer público*”<sup>2</sup>. La experiencia de este *hacer público* es la que apostamos a transformar en contenidos teóricos de los cursos, es decir en un modo de *saber-hacer* para diferenciarlo del *saber-aprender* modo pedagógico tradicional del campo escolástico.
- La implementación de un nuevo vínculo entre los capacitadores y el ISC impulsando nuevas dinámicas de trabajo que promuevan **la producción colectiva** de conocimiento. Poniendo en cuestión la práctica tradicional del modelo escolástico con una clara división de roles: el docente detenta el saber y enseña, los alumnos la

---

materia de capacitación laboral de los empleados del GCBA- en tanto debe ofertar opciones de capacitación para la amplia y heterogénea población de trabajadores que conforman la Planta Permanente (aprox. 46.500 agentes).

<sup>2</sup>Partimos de considerar el “hacer público” como un neologismo que nos permite dar nombre a la diversidad de actividades que abarcan la gestión del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.



ignorancia y aprende, no está pensando como una práctica colaborativa. Tampoco los estilos de enseñanza estructurados sobre la base de una modalidad competitiva y meritocrática.

- El reconocimiento del *dobble rol* de los “agentes municipales” como gestores y capacitadores siendo sujetos “sujetados” a una tensión institucional productos de participar simultáneamente de los dos campos, el de la praxis y el de la teoría. La visualización de este doble rol es una tarea de largo aliento ya que el campo de la gestión sostiene un *habitus*, es decir prácticas históricamente determinadas que predomina y condiciona el crecimiento del campo de la capacitación y generación de conocimiento que es competencia central del ISC pero es una tarea “menor” en las agendas del resto de las reparticiones del GCBA.

## **1- EL INSTITUTO SUPERIOR DE LA CARRERA: ÓRGANO RECTOR EN MATERIA DE CAPACITACIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA CIUDAD**

El Instituto Superior de la Carrera del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires fue creado en 2007 por Decreto 726/07, conforme lo expuesto en el Artículo 62 de la Ley 471<sup>3</sup>, como Organismo Fuera de Nivel dependiente del Ministerio de Hacienda. En diciembre de 2011, mediante el Decreto 660/11, el Instituto pasó a depender del Ministerio de Modernización, hasta el 10 de diciembre de 2015 cuando, con la firma del Decreto 363/15, comienza a integrar la estructura de la Secretaría de Cultura Ciudadana y Función Pública, Jefatura de Gabinete de Ministros. Esta múltiple dependencia jerárquica podría fundamentar los diversos aspectos de capacitación en los que el ISC se focalizó durante sus diez años de vida.

Durante la etapa inaugural, en la oferta académica prevalecieron los contenidos normativos, procedimentales y las técnicas de gestión gubernamental. En la segunda, el acompañamiento

---

<sup>3</sup>El Directorio del ISC está integrado por representantes del Poder Ejecutivo y por representantes del Sindicato Único de Trabajadores de Estado de la Ciudad de Buenos Aires (SUTECBA). A su vez, el Instituto cuenta con un Consejo Asesor integrado por dos representantes de cada jurisdicción de Gobierno, uno designado por el Poder Ejecutivo y otro por SUTECBA, con el objetivo de integrar temáticas generales y específicas de cada una de las áreas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.



a los procesos de modernización e implementación masiva de los sistemas aplicativos de gobierno. En una tercera etapa, los esfuerzos de capacitación apuntaron a generar una nueva cultura del liderazgo para servicio público, como concepto superador de la noción de empleo público. Actualmente, esta etapa ha virado hacia un objetivo transversal que modifica sustancialmente las acciones que venía desarrollan el ISC desde su creación: la implementación de la Nueva Carrera Administrativa (NCA) para el personal de planta permanente.

Si bien desde su creación el ISC conserva su impronta de origen y avanza en el cumplimiento el objetivo de proponer y ejecutar, por sí o por terceros, la capacitación necesaria para el desarrollo del personal del GCBA; a partir del mediado del año 2017 debió enfocarse a atender los requerimientos que impuso la implementación de la NCA. Por ello, sus acciones sufrieron una transformación que –entre otros aspectos- alcanza estratégicamente al cuerpo de capacitadores/as.

En este sentido, el dictado de los cursos se encuentra a cargo de un cuerpo de formadores especializados en cada una de las áreas temáticas de capacitación y, en virtud de las transformaciones necesarias para acompañar los cambios emergentes, el ISC trabaja en la implementación de una política integral que migre desde un abordaje de los formadores como individuos que realizan esfuerzos compartimentados hacia una mirada superadora en la que se replanteen los requisitos para acceder a la función, su formación específica en los contenidos sobre los que capacita y su formación pedagógica. En esta línea, se están promoviendo acciones que consoliden una “red de formadores” y líneas de formación continua tendientes a la “profesionalización” para la transmisión de saberes.

En este punto, es dable profundizar que los/las capacitadores/as son, en gran porcentaje, trabajadores/as del GCBA que presentan características heterogéneas; no solo desde el saber y desde el hacer, sino también desde sus áreas de dependencias, sus cargos, sus puestos, sus modalidades contractuales, sus credenciales académicas y sus trayectos laborales. Aspectos que el ISC debe tener en cuenta para abordar esta política de fortalecimiento de su cuerpo de instructores. Por ellos, resulta más que relevante analizar “quienes son” quienes “transfieren sus saberes “a otros compañeros al interior del Estado. Entendiendo que ese “quienes son” implica una mirada sobre las variables antes mencionadas; que no solo los ubica



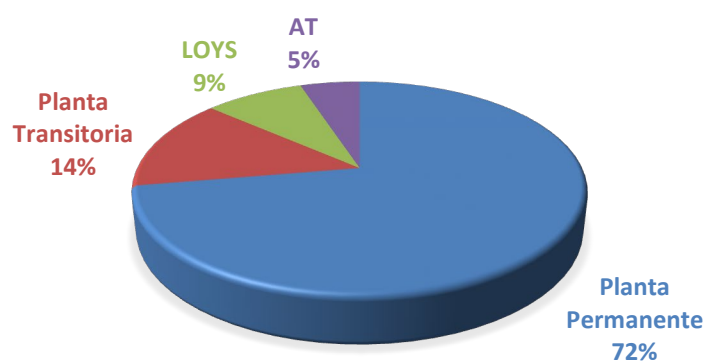
descentralizado a nivel geográfico; sino que los diferencia en las múltiples líneas temáticas en las cuales un empleado de la Ciudad puede capacitarse.

## 2- EQUIPO DE CAPACITADORES/AS ISC: ¿QUIÉNES SON?

A inicios del año 2019, el ISC llevó a cabo un relevamiento para actualizar su nómina de formadores/as, en la cual se registraron 350 empleados que desarrollan tareas de capacitador/a en el ámbito del GCBA. De los cuales 235 capacitadores participaron de un Ciclo de Talleres de Intercambio durante los meses de enero, febrero y marzo con primer paso en la puesta en marcha del Trayecto Formativo organizado por el ISC para este año. A continuación presentaremos un breve perfil de equipo de capacitadores:

En cuanto a la modalidad contractual<sup>4</sup> que tiene con el Gobierno, 72% reviste como personal de Planta Permanente, el 14% como Planta Transitoria, el 9% es personal contratado bajo la figura de LOYS (Locación de Obras y Servicios) y 5% como personal de Asistencia Técnica (AT).

TIPO DE RELACIÓN LABORAL  
MUESTRA: 235 CAPACITADORES



Otra variable a considerar es la **procedencia orgánica**, que implica el área de Gobierno en la cual reviste presupuestariamente y donde, además de su rol de capacitador/a ISC –en muchos casos-, desarrolla otras funciones laborales. En este punto, es dable destacar el alto porcentaje de formadores/as provenientes del Ministerio de Salud: un 32 % dependen de tal área. En

<sup>4</sup>Las diversas modalidades contractuales dan cuenta, entre otros aspectos, de la regulación que alcanza el vínculo entre los trabajadores y el Gobierno y –por ende- en el tipo de estabilidad laboral con la que cuentan.



este sentido, consideramos que el alto porcentaje se vincula con la cantidad de trabajadores que esa área centralizada. Esta relación se fundamenta en un dato cuantitativo que nos muestra que del total de dotación activos (154.000), el Ministerio de Salud concentra casi el 30% entre las 14 áreas de Gobierno<sup>5</sup>.



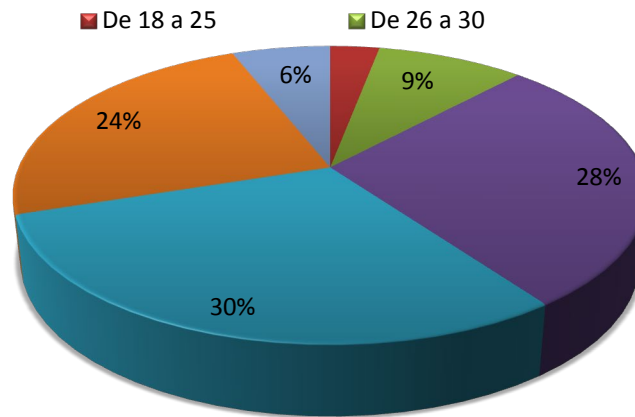
**En cuanto a la edad**, un 54 % de los capacitadores/as relevados/as se encuentran entre los 40 y los 60 años, un 28 % entre los 30 y los 40 años, un 12 % son menores de 30 años y un 6 % mayores de 60 años.

<sup>5</sup>De bases internas procedentes de la Subsecretaría de Recursos Humanos, dependiente del Ministerio de Economías y Finanzas, los trabajadores activos del GCBA pueden reportar a: Ministerio de Salud, Ministerio de Educación e Innovación, Ministerio de Ambiente y Espacio Público, Ministerio de Cultura, Jefe de Gobierno, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Hábitat y Desarrollo Humano, Jefatura de Gabinete de Ministros, Ministerio de Desarrollo Urbano y Transporte, Vicejefatura de Gobierno, Ministerio de Justicia y Seguridad, Ministerio de Gobierno, Procuración General de la Ciudad de Buenos Aires, Sindicatura General de la Ciudad de Buenos Aires.





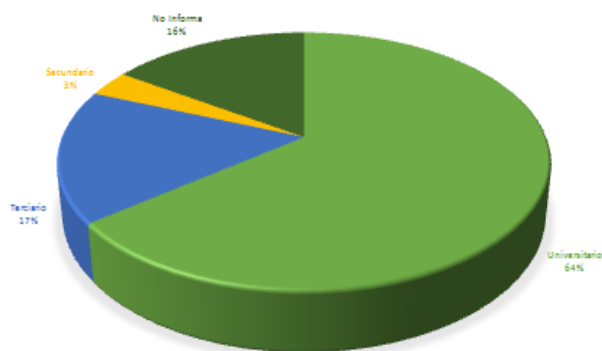
**RANGO ETARIO**  
MUESTRA 235 CAPACITADORES



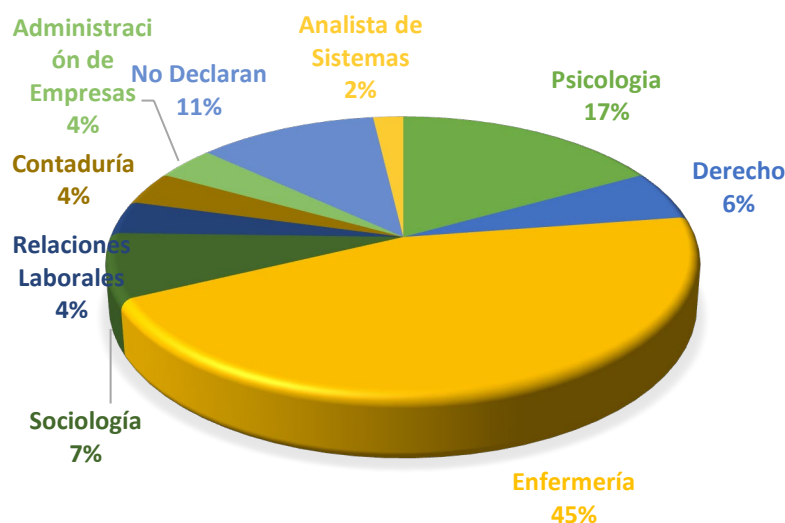
Por otro lado, el 64% declaró haber alcanzó **estudios universitarios**, 17% estudios terciarios, 3 % secundario y un 17 % no completaron este campo (estos datos surgen de la nómina de inscripción).

**Distribución por Formación de Grado**

350 Capacitadores  
Relevados



En cuanto a las **áreas de competencia laboral y saberes**; el 45 % se desempeña en temáticas vinculadas a la enfermería, Psicología 17 %, Sociología 7 %, Derecho 6%, 4 % de Administración Empresas, Relaciones Laborales y Contaduría, 2 % Analistas de Sistemas.



Vale aclarar, para dimensionar el trabajo de este equipo, que durante el año 2019 –a mayo- el ISC dictó 1.580 cursos, de los cuales participaron 47.546 agentes de Gobierno. Tal cantidad de cursos acumula un total de, aproximadamente, 7.000 horas dictadas de formación.

### 3- POLÍTICA DE FORTALECIMIENTO DEL ROL: GENERANDO REDES

Como se ha mencionado anteriormente, en el marco de la implementación de la Carrera Administrativa para los empleados de Gobierno, el Instituto Superior de la Carrera -a través de la Coordinación de Formación Continua<sup>6</sup>- organizó un Ciclo de Talleres de Capacitación como instancia previa al inicio del Trayecto Formativo previsto para el año 2019.<sup>7</sup>El ciclo

<sup>6</sup>Según el Estatuto Organizativo del ISC, marco normativo que establece los parámetros de funcionamiento del instituto en lo que respecta a su órgano directivo y sus órganos ejecutivos, establece –en su artículo 26- que la *Coordinación de Formación Continua constituye la instancia pedagógico-didáctica encargada de diseñar e implementar las actividades de formación y capacitación que dicte el ISC.*

<sup>7</sup>El Trayecto Formativo 2019 es una propuesta de entrenamiento dirigida a los capacitadores del ISC. Esta propuesta está integrada por un Ciclo de Taller, como forma de ingreso, la implementación de un curso en plataforma virtual coordinado por FLACSO y el desarrollo de tres encuentros- plenarios presenciales a lo largo del año.





consistió en 18 talleres y se realizó desde el 28 de enero al 14 de marzo 2019. A los largo de 2 meses, participaron 235 capacitadores de diferentes reparticiones de las áreas de Gobierno.

Los objetivos de estos encuentros se subscribieron a:

- ✓ Transmitir los objetivos del ISC en relación con el nuevo trayecto formativo para capacitadores durante 2019. En particular, convocar al curso de nuevas herramientas pedagógicas de carácter virtual y semi-presidencial dictado por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO.
- ✓ Propiciar un espacio de encuentro entre los capacitadores/as para el intercambio de experiencias y expectativas frente a la nueva propuesta pedagógica.
- ✓ Conformar una nómina de capacitadores actualizada y elaborar un documento de registro del recorrido realizado como paso inicial en la organización de una comunidad de práctica de los capacitadores/as del ISC.

### **3.1- LA EXPERIENCIA DE LOS TALLERES: METODOLOGÍA DE TRABAJO**

Para el desarrollo del Taller se diseñó una dinámica grupal que les propuso a los capacitadores tres consignas, partiendo de la mirada individual de cada capacitador explicitando su rol y el tipo de vínculo establecido con el ISC, siguiendo con una caracterización grupal de los dos actores principales del sistema: capacitadores y alumnos. Cerrando con el diseño- elaborado por el conjunto de los participantes -de un FODA sobre la capacitación en el marco del GCBA. De esta forma, el objetivo fue ampliar el vínculo personalizado capacitador- ISC introduciendo los Enlaces de Formación<sup>8</sup> como otro actor clave y conformando una comunidad práctica integrada por los capacitadores del ISC.

#### ➤ **Consigna 1:** Característica distintiva del capacitador

En esta consigna los capacitadores plantearon su cualidad o herramienta preferida para abordar los cursos y talleres que define su *perfil de capacitador*. A continuación, se colocan

---

<sup>8</sup> Los Enlaces de Formación son referentes propuestos por cada repartición del GCBA para acordar y gestionar las líneas de capacitación y cursos en la cuales están interesados en implementar de manera conjunta con el ISC.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

**CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO**

**LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL ESCENARIO ACTUAL.  
Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis**

BUENOS AIRES, 7, 8 Y 9 DE AGOSTO DE 2019

grupos de palabras asociadas que surgieron; comenzando con aquellas que fueron las más reiteradas y algunas frases indicativas, que marcan una actitud, estilo y/o posicionamiento en la forma de capacitar.

### **Palabras asociadas**

Escucha/ Empatía / Compromiso /Solidario /Sinceridad

Paciencia / Perseverante/Entrega / Deseo de enseñar/ Observación

Proactivo / Dinámico/ Resolutivo

Inventiva /Sentido del Humor / Saber jugar /Curiosidad/ Abiertos a nuevas propuestas

Conductor de Conocimiento/ Intercambio de Conocimiento / Compartir conocimiento / Trabajo en equipo

### **Frases claves**

“Capacidad de volver a explicar los temas frente a las dudas que surjan”

“Establezco una relación personal con cada alumno”

“Me interesa observa a los alumnos por su diversidad”

“Encaro una Temática específica y con objetivo concreto”

“Me interesa transmitir la experiencia propia “

“No tengo miedo en decir que no “

“Planteo los cursos para que sean adaptables a distintas temáticas”

“Me gusta investigar para preparar temas innovadores y organizar proyectos relacionando la teoría con la práctica”.

➤ **Consigna 2:** Sensación/sentimiento en relación con el ISC

En este momento, la propuesta fue relevar el *grado de vínculo* que los capacitadores han establecido con la estructura administrativa del ISC.



El gradiente de la relación fue muy variado desde manifestaciones muy comprometidas como amor y felicidad hasta plantear el Instituto como un ámbito desconocido. En este eje vincular podemos repartir las sensaciones y sentimiento expresados por los capacitadores en tres grupos: 1) aquellos que plantearon lejanía del ISC en su desarrollo de cursos, 2) otros se centraron en la contención en esta tarea y 3) la incertidumbre generada frente a los cambios que viene proponiendo el ISC.

### **Agrupados según el grado de vínculo Capacitadores-ISC:**

**Grupo lejanía** No tengo vínculos con el ISC, Falta de interés, No dictan cursos en mi repartición, Desorden Anticuado, Poca convicción, Sin conocimiento sobre un capacitador, Falta de articulación, Desigualdad, Es un trámite, Lejano, Maltrato, Distancia, Indiferencia, Vínculo débil – lejano, Falta de conexión, Burocracia, Única unión el mail. Poca interacción de cursos.

*“ser capacitador en un camino solitario sin acompañamiento del ISC“*

### **Grupo incertidumbre**

Primera vez, Me alegra saber de su existencia, Curiosidad, Expectativa, Cierta desconcierto, Incertidumbre en la organización, Solo por vocación de servicios, Esperanza, Oportunidad.

*“Se aprende sobre la marcha“*

### **Grupo contención**

Vínculo positivo, Me hace sentir cómoda, Buen trato, Gente amable, Lugar confortable, Confraternidad, Empatía, Excelente trato de personal y de capacitadores, Siempre obtuve respuestas Colaboración, Vamos por buen camino, Seguridad, Guía, Consejo, Calidad en el aprendizaje, Gestión estrategia, Ganas, Libertad, Gratitude, Amor.

➤ **Consigna 3:** La dupla capacitador / Alumno en el mundo real y el mundo ideal

En esta instancia, los capacitadores se enfocaron en los dos actores protagonistas de la educación como **grupo de trabajo**: *el capacitador y el alumno* en dos situaciones contrapuestas la real y la ideal con las cuales conviven en su tarea cotidiana en el aula.



**Capacitador real:** Aspectos Negativos: Perfil personal: Impuntual, No actualizado/ Improvisado/ Dubitativo/Informal / Repetición /Monocromía / Mero trasmisor de contenidos /Tensión entre un perfil estructurado y un perfil dinámico. Límite del contexto institucional: Incumbencias administrativas, Superposición de roles, Vínculos que no se construyen. Escasez de insumos, Acotado en el tiempo

Aspectos Positivos: Compromiso/ Experiencia / Idealismo.

**Capacitador ideal:** Debería tener: Formación académica, Claridad conceptual, estar actualizado de acuerdo a la novedad, Manejo de herramientas pedagógicas, Capacidad de disociación, Manejo de situaciones problemáticas, Establece un balance entre los aspectos teóricos y los casos. Puntual, Lúdico, Dispone de insumos, Bien pago,

**Alumno real:**

Aspectos negativos: pragmático, resistente, quejosos, distraído, autorreferencial, ansioso, impuntual, indiferente,

“vienen por los puntos, no están interesados en aprender”, “no saben lo que quieren ““los alumnos tienen distintos tiempos de aprendizaje “, “sienten que ya tienen todo aprendido, que no necesitan incorporar nuevos conocimientos” “No respetan los acuerdos”

Aspectos positivos: con empatía, con necesidades, con manejo de lenguaje técnico,

*“tienen otras responsabilidades, preocupaciones y tiempo limitado” “plantean una heterogeneidad de conocimiento “*

**Alumno ideal:**

Debería tener: Puntualidad, información previa, empatía, escucha activa, lector, motivado, participativo, desafiante, respetuoso comprometido conocimientos

“respetar los acuerdos entre alumno y capacitador al inicio de un curso o taller”

“los alumnos deberían estar organizados por niveles e intereses”

- **Consigna 4:** Diagnóstico con el método F.O.D.A



En esta consigna los capacitadores se posicionan como integrantes del campo institucional para diagnosticar el *sistema de capacitación del GCBA*: “Como miembros del Directorio del ISC realizan un diagnóstico previo antes de implementar una estrategia de capacitación del GCBA definiendo Amenazas, Fortalezas externas, así como Debilidades y Oportunidades propias del sistema”

**Amenazas:** Pérdida de Interés, los alumnos van a los cursos por obligación para cumplimentar los créditos no convocados por los temas de estudio. Los gerentes no facilitan la salida de los empleados para realizar capacitaciones. Un sector importante de los empleados GCBA jamás han tenido una capacitación.

**Fortalezas:** En el marco de la Carrera se jerarquizar el rol del ISC y los capacitadores se sienten más acompañados. Una amplia diversidad de Capacitadores con conocimientos científicos y entrenamiento en distintas prácticas profesionales y oficios en función de la diversidad de tareas que plantea la gestión del GCBA. Facilidad de desarrollar temas teóricos desde la práctica al implementar cursos.

**Debilidades:** Vínculo personalizado entre el capacitador y el ISC perdiendo de vista el rol del referente institucional, lo que lleva a una superposición de cursos y a un desconocimiento de la demanda real de cada repartición. El sistema de inscripción y aprobación de los alumnos es muy burocrático. No existe una oferta amplia de cursos, muchos profesionales debieron realizar cursos administrativos o de actividades blandas, particularmente en la temporada de verano. Mala Accesibilidad física a los edificios (falta rampas y ascensores). Los cursos no llegan a toda la población de empleados (por ejemplo aquellos que presentan capacidades diferentes “discapacidades” (sordos, sordos mudos, etc. ). Poco entrenamiento de capacitadores y alumnos en plataforma virtual.

**Oportunidades:** organizar un espacio de interacción entre los capacitadores conociendo sus necesidades e intereses. Elevar el nivel formativo de los capacitadores introduciendo. Nuevas pedagogías articulando con ámbitos académicos de nivel que reconozcan la especificidad del conocimiento del ámbito público. Plantear un programa de Capacitación Continua. Incorporación de nuevos capacitadores respondiendo a temáticas específicas de cada agrupamiento.



#### 4- ESTADO DE SITUACIÓN DE LA POBLACIÓN DE CAPACITADORES

La implementación de este Ciclo de Talleres nos permitió -a los analistas del Instituto- realizar un primer relevamiento del estado de situación actualizado de la población de capacitadores que venían trabajando en los primeros diez años del ISC (2007-2017); y, a partir de ello: plantearnos nuevos interrogantes que invitan a la reflexión de ese “hacer” en la gestión.

- El conjunto de los capacitadores planteó la **necesidad de entrenarse en nuevas herramientas pedagógicas**, disponer de infraestructura de apoyo (aulas adecuadas, pizarrones, marcadores, proyectores, material bibliográfico, etc.), así como también destacaron la no existencia de espacios de intercambio de ideas y experiencias. Sobre este punto, se torna interesante poner en relevancia acciones orientadas a fortalecer el “rol de capacitador” con herramientas vinculadas al campo de la transferencias del conocimiento. Espacios que, sin duda, facilitarían el intercambio y la generación de redes que pregone aquella transferencia no solo del “saber”; sino también de “la experiencia del saber”. Por otro, vinculado a la gestión operativa, nos invita a prever los recursos necesarios para que las acciones de capacitación se desarrollan en ámbitos que faciliten la accesibilidad de los empleados de Gobierno.
- El vínculo profesor/ alumno en el aula, como prototipo de la enseñanza escolar válido para un ámbito académico donde el saber está colocado en el profesor y el aprendizaje en el alumno no da cuenta de la realidad institucional del GCBA como ámbito de gestión, donde **tanto el capacitador** (el 72 % de los capacitadores integra la planta permanente) **como el alumno son empleados de la Administración Pública local**. En ese sentido, la identificación pudiera colaborar en el intercambio; siempre y cuando tal intercambio esté focalizada en la transferencia de conocimientos.
- A su vez, dicho vínculo en el aula como prototipo de la enseñanza escolar tampoco **garantiza la llegada a la totalidad de los agentes** a capacitar frente a la diversidad de





competencias, puestos y lugares con que cuenta el GCBA. Aquí, es dable destacar que el GCBA, ante la necesidad de identificar y reflejar el marco general de las funciones principales del personal, ha confeccionado en el año 2015 un Nomenclador de Puestos que identifica 600 puestos de trabajo que se desarrollan en el Gobierno de la Ciudad, puestos que se organizan en Familias y, a nivel más amplio, en 8 Agrupamientos funcionales.

- Con la puesta en marcha de la Carrera Administrativa, los capacitadores perciben un cambio en la actitud de **los alumnos** que **priorizan la cantidad de créditos** de los cursos por encima de los contenidos; lo que genera un círculo desinterés alumno-capacitador que se retroalimenta mutuamente. Sin duda, la implementación de la Carrera resulta un desafío institucional que pone en “vidriera” su gestión en un año electoral. Tener la capacidad de generar oferta formativa para la heterogeneidad de perfiles de puestos pareciera resultar, ante tal contexto, un hito que pone en conflicto el vínculo entre la “calidad y cantidad” de la formación.
- La incertidumbre y la expectativa frente a la nueva etapa del ISC por **temor a la burocratización** ante el cambio de paradigma en la gestión vinculada a la organización de cursos. Hasta la fecha, el ISC se caracterizó por una atención personalizada con cada capacitador. Esta lógica girará, en breve, con la introducción de un nuevo actor denominado “Enlaces de Formación”. Estos “enlaces” serán considerados como referentes institucionales de cada ministerio para articular las gestiones entre los capacitadores y el ISC. De esta manera, se concentraría los aspectos operativos y de vínculos institucionales a un solo actor por área de Gobierno. Si bien por un lado se podrán definir las líneas de capacitación por repartición evitando superposiciones o el armado de varios cursos con la misma temática, por el otro se corre el riesgo de alargar los tiempos para la puesta en marcha de un curso.
- En ciertas reparticiones, los “mandos medios” (Directores Generales, Gerentes Operativos, Subgerentes Operativos, Jefes de Servicio, etc.) parecieran, según el discurso de alumnos y capacitadores, **obstaculizar el dictado de cursos**. Si bien no podríamos generalizar tal posición, son recurrentes los testimonios que dan cuenta de



que el *doble rol* de los “agentes municipales” los coloca en el centro de la tensión institucional- productos de participar de los campos el de praxis y el de la teoría.

- **Los cursos están diseñados para un “alumno promedio** “no teniendo en cuenta en la mayoría de los casos las barreras físicas en las distintas sedes de estudio: el acceso a los edificios, la infraestructura de las aulas, las tecnologías de enseñanza. Las cuales generan en los empleados con capacidades diferentes (auditivas, de lenguaje, motora, intelectual, etc.) experiencias individuales frustrantes o de negación interrogando a los capacitadores y el ISC sobre cuál es la “población de empleados estatales a capacitar” población.

## **5- REFLEXIONES FINALES: LA INVESTIGACIÓN COMO HERRAMIENTA METODOLÓGICA DE ARTICULACIÓN ENTRE EL CAMPO DEL CONOCIMIENTO Y EL DE LA GESTIÓN PÚBLICA LOCAL**

Consideramos que la estrategia de desarrollo profesional a nivel personal e institucional de los agentes municipales no se agota en la incorporación de conocimiento, a través de la capacitación laboral, sino que además incluye la **construcción conocimiento** desde otro campo vinculado a espacios de análisis, sistematización y reflexión: entiendo por esto líneas concretas de investigación y desarrollo. Retomamos algunas cuestiones que relacionadas con las tres aristas mencionadas en la introducción de esta ponencia pueden ser planteadas como futuras líneas de investigación:

- El *saber-hacer* que surge como concepto-guía frente a la diversidad de prácticas formativas necesarias que la administración local debe poner en juego *para captar la heterogeneidad de tareas y espacios* con que cuenta la gestión de la Ciudad de Buenos Aires, es decir “*el hacer público*”<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup>Partimos de considerar el “hacer público” como un neologismo que nos permite dar nombre a la diversidad de actividades que abarcan la gestión del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.



En la caracterización de las actividades realizadas por los capacitadores surgieron **dos “espacios áulicos”** en función de la diversidad de reparticiones y competencias con las que cuenta el GCBA. Un porcentaje importante de las capacitaciones son dictadas en el ISC, en distintas reparticiones y en instituciones privadas. Pero otras tantas, a fin de dar la posibilidad que se capaciten los empleados que por su puesto de trabajo no cuentan con tiempo disponible (atención al público, atención inmediata, agentes en calle, cocineros, etc.), se *“recrean las aulas”* en los lugares de trabajo. Los capacitadores plantearon que el dictado en aulas como el lugar natural para la capacitación no necesariamente garantiza una buena capacitación, **la capacitación en territorio** permite conocer a los alumnos en su ámbito de trabajo y establecer **una mayor articulación entre los contenidos de una capacitación y la realidad cotidiana** del alumno en su puesto de trabajo

- La implementación de un nuevo vínculo entre los capacitadores y el ISC impulsando nuevas dinámicas y espacios de trabajo que promuevan **la producción colectiva** de conocimiento.

Promover la construcción de conocimiento participativo entre una tríada alumno-capacitadores-ISC realizando un esfuerzo conjunto en la dinámica de enseñanza-aprendizaje. Una frase planteada por un alumno en la evaluación anónima de los cursos que se realizan habitualmente en el ISC mencionaba *“viene esperando recibir humo y recibí sustancia”*. Esta expresión no solo habla de la satisfacción del alumno frente a su baja expectativa inicial, sino también de la calidad de la propuesta del capacitador, dando cuenta de la importancia de la construcción permanente de un vínculo elevando la calidad del curso más allá de la obtención de créditos

Estimular la construcción de interdisciplinaria e intersectorial entre los capacitadores al interior de la administración pública local generando espacios de encuentro para intercambiar saberes y prácticas conformando **una comunidad de práctica**, como metodología de trabajo cooperativa entre alumno-capacitadores-ISC. Una buena experiencia en ese sentido es el Programa de Terminalidad del ciclo primario y



secundario para empleados del GCBA que se ha venido desarrollando en el ISC desde 2011 a la fecha.

- El reconocimiento del *dobble rol* de los “agentes municipales” como gestores y capacitadores siendo sujetos “sujetados” a una tensión institucional productos de participar de los campos el de praxis y el de la teoría pero visualizados como espacios contrapuestos y no como complementarios.

Sobre este punto, pareciera central reconocer la capacitación al interior de cada repartición como un recurso y no como un impedimento para garantizar la gestión cotidiana en cada repartición.

Finalmente, nos interesa agregar que en la convocatoria al Ciclo de Talleres participaron una diversidad de capacitadores que se desarrollan -a su vez - en ámbitos de docencia e investigación. La conformación de un espacio o red de trabajo que ponga en valor las áreas de investigación existentes es un desafío pendiente del GCBA que el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)<sup>10</sup> ya viene implementado hace varios años.

Pues, entonces, conjuntamente con la tarea docente -tarea central del ISC- un grupo de investigación que incorpore la capacidad de reflexión en torno al saber-hacer de lo público en la gestión de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Sobre este último punto nos posicionamos para no solo escribir este documento; sino también para profundizar nuestros análisis en torno a un campo signado por la gestión que, sin duda, creemos que amerita nuevas instancias que le otorguen un valor agregado a tanto “hacer público”.

Es en este último punto, en el cual deseamos hacer nuestra reflexión final; remarcando que muchos empleados públicos –profesionales, técnicos, administrativos y operarios – más allá de una gestión política en particular vienen poniendo en juego destrezas y actitudes desde distintas reparticiones de la administración pública conformando ese “hacer público” tantas

---

<sup>10</sup>Según su norma de creación, Ley N° 20.173, *El Instituto Nacional de la Administración Pública tendrá por finalidad: a) Entender en la capacitación, actualización, especialización y formación de los recursos humanos requeridos por el Sector Público en función de las prioridades y modalidades del proceso de desarrollo, modernización y cambio social y económico de la nación; y b) Desarrollar investigaciones sobre la Administración Pública (art.2).*



veces cuestionado desde un “pre-juicio” : “los empleados estatales son “ñoquis” ya que solo aparecen el 29 de cada mes para cobrar el sueldo“. Un hacer que, en muchos casos, es poco visualizado o imaginado como perdido en los tiempos dorados de la Ciudad de Buenos Aires, a principios del siglo XX.

Planificando, gestionando y evaluando, los empleados públicos actualmente conforman un “conjunto de especialistas” con saberes específicos entrenados **en y para** la gestión del Estado. A modo de cierre, nos parece interesante exponer un caso a modo de ejemplo: hace dos años tuvimos la posibilidad de presenciar un curso sobre prevención del riesgo dictado por Daniel Benítez, integrante del cuerpo de Defensa Civil del GCBA. Daniel nos fue relatando su experiencia y reflexión en torno a distintas situaciones de catástrofe sucedidas en la Ciudad de Buenos Aires: Cromañón, Once, Inundaciones, derrumbe de un edificio en la calle Mitre, entre otras. Esta información de *primera mano* tiene un valor y una calidad que lamentable hoy por hoy queda retenida en cada capacitador y en los pocos que hemos escuchado sus reflexiones; tal como sucedió con los *hombres-libro* de Fahrenheit 451 la novela de Ray Bradbury. Por ello, proclamamos que visibilizar los distintos perfiles y grupos generados de conocimiento en el ámbito del GCBA también debiera estar en la agenda de gestión.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Boffi Lissin, Fernando (2017). *La formación de los trabajadores y los distintos modelos de la gestión pública El caso del Instituto Superior de Capacitación / GCBA*. Ponencia presentada en Pre-Congreso ASET, Universidad Nacional de la Matanza, 2017, Coordinación de la Carrera de Licenciatura en Relaciones Laborales
- Bourdieu, Pierre (2000) *La fuerza del derecho* Pierre Bourdieu y Gunther Teubner, estudio preliminar y traducción Carlos Morales de Setien Ravina Bogota Siglo del Hombre Editores, Facultad de derecho de la Universidad de los Andes Ediciones Uniandes Instituto Pensar.
- Boffi Lissin, Fernando (1995) *La relación entre la conceptualización y la instrumentación en las prácticas sociales. El rol de la Universidad*. Ponencia presentada en el Primer encuentro La Universidad como objeto de Investigación UBA Buenos Aires.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

**CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO**

**LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL ESCENARIO ACTUAL.  
Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis**

Buenos Aires, 7, 8 y 9 de Agosto de 2019

Del Brutto, Bibiana (1992) *Representación directa en la Ciudad de Buenos Aires* Biblioteca Política Argentina 457 Centro Editor de América Latina.

Iacoviello, Mercedes, Díez, Ma. Laura, (2003) “*Una experiencia de capacitación en el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: obstáculos, adaptaciones, logros y recomendaciones*”, Panamá, VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración pública

ISC-GCBA (2015) *Empleo público, formación continua y cambio constante: Breve historia del Instituto Superior de la Carrera ISC (2007-2015)* Informe producido por el ISC, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Villarroel, A, Echague O; Vázquez N La situación de las Relaciones Laborales en el Sector Público de las Jurisdicciones argentinas. Ponencia presentada V Congreso Argentino de Administración Pública, Sociedad, Gobierno y Administración.

## **FUENTES NORMATIVAS**

Acta de Negociación Colectiva 14/17 de la Ciudad de Buenos Aires, Publicada en el Boletín Oficial del 01-sept-2017

Decreto 726/07 de la Ciudad de Buenos Aires, ORGANISMO F-N INSTITUTO SUPERIOR DE LA CARRERA DEL GOBIERNO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES - ESTRUCTURA ORGANIZATIVA - ORGÁNICA

Decreto 363/15 de la Ciudad de Buenos Aires, ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL PODER EJECUTIVO

Decreto 660/11 de la Ciudad de Buenos Aires, ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL PODER EJECUTIVO

Ley N° 20.173, Creación del INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACION PUBLICA, Publicada en el Boletín Oficial del 26-feb-1973

## **INFORME Y DOCUMENTOS DE TRABAJO**





ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

**CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO**

**LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL ESCENARIO ACTUAL.  
Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis**

BUENOS AIRES, 7, 8 Y 9 DE AGOSTO DE 2019

Relevamiento Perfil Capacitadores 2019. Coordinación de Formación Continua ISC.  
Documento Final del Ciclo de Talleres Trayecto Formativo 2019. Coordinación de  
Formación Continua ISC.