

## **La experiencia de la Dirección de Carrera Penitenciaria en la sistematización y fortalecimiento de los procesos de gestión del conocimiento, como estrategia para potenciar la política educativa organizacional**

Germain, Lorena. Socióloga UNLP. Dirección Carrera Penitenciaria. SPB  
Martínez, Mercedes. Prof. Educación Física UNLP. Dirección Carrera Penitenciaria. SPB  
García, Elina. Ingeniera UNLP. Cuerpo Expertas y Expertos en Gestión Pública. PBA  
Payo, Mariel. Socióloga UNLP. Cuerpo Expertas y Expertos en Gestión Pública. PBA  
Quintans, Noelia. Psicóloga UNLP. Cuerpo Expertas y Expertos en Gestión Pública. PBA

El presente trabajo propone acercar algunas reflexiones en torno a la profesionalización de los/as agentes del Estado y el fortalecimiento de los procesos de trabajo al interior de los organismos estatales. Centra la mirada en la Dirección de Carrera Penitenciaria (DCP), dependiente de la Dirección General de Institutos de Formación y Capacitación (DGIFyC) del Servicio Penitenciario Bonaerense (SPB), y especialmente en las acciones desarrolladas a partir del año 2023, tendientes a potenciar la sistematización y el fortalecimiento de los procesos de gestión del conocimiento. En este sentido, se focalizará y compartirá la experiencia que se transitó en el marco de una Asistencia Técnica (AT) llevada adelante por integrantes del Cuerpo de Expertas/os en Gestión Pública, recuperando los lineamientos generales del plan de trabajo proyectado, los avances y resultados logrados hasta el momento.

Entre las incumbencias de la DCP se encuentra la gestión de políticas educativas dirigidas al personal penitenciario en actividad, impulsadas tanto desde el propio Servicio Penitenciario como desde el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la provincia de Buenos Aires (MJDH), participando, de acuerdo a cada caso, en las distintas instancias de planificación, diseño, implementación y evaluación de dichas políticas.

A lo largo de esta ponencia se realizará una breve descripción de los procesos de trabajo que adquieren mayor relevancia dentro de la dinámica y organización de la DCP, en diálogo con dos políticas educativas prioritarias para la gestión: los Cursos de Perfeccionamiento, ya institucionalizados por su larga data en el SPB, y el Plan Integral de

Capacitación (PIC)<sup>1</sup>, que constituye una política más reciente y en proceso de consolidación. A su vez, se considera la necesidad de pensar estratégicamente las capacitaciones destinadas al personal penitenciario, en articulación con la actividad sustantiva del organismo, que es la ejecución de la pena. El SPB “es una fuerza de seguridad que contribuye al mantenimiento del orden público y colabora en la obtención de la paz social”, y su misión es “la custodia y guarda de los procesados y la ejecución de las sanciones penales privativas de libertad, como así toda otra que se le imponga por leyes, decretos y resoluciones”, actuando como auxiliar permanente de la administración de justicia.

Por otra parte, se hará un recorrido que permita recuperar los acuerdos establecidos para el desarrollo de la AT, cuyo objetivo central es sistematizar y fortalecer los procesos de gestión del conocimiento como estrategia organizacional, a partir de la planificación e implementación de acciones en la DCP, coadyuvando a profesionalizar a los/as agentes del organismo, y potenciando el área de capacitación interna de manera que acompañe la gestión de personal.

Por último, en este trabajo se espera compartir las primeras lecturas y valoraciones en relación a los resultados obtenidos como insumo para la toma de decisiones en el área de la gestión del conocimiento, a partir de la valoración de la experiencia transitada y los primeros registros de implementación de los instrumentos metodológicos generados.

### **El SPB y las políticas educativas de su personal**

El SPB es un organismo que depende del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la provincia de Buenos Aires, específicamente de la Subsecretaría de Política Penitenciaria. En la actualidad es el sistema penitenciario de mayor magnitud de la República Argentina. Cuenta con más de 28.000 agentes penitenciarios/as, y aloja aproximadamente 58.700 personas privadas de la libertad, distribuidas en sesenta (60) Unidades Penitenciarias y en las denominadas “Casas por Cárcel” localizadas en toda la provincia; cada una con

---

<sup>1</sup> El Plan Integral de Capacitación, aprobado por Resolución N° RESO-2021-30-GDEBA-SSPPMJYDHGP, detalla la complejidad de la actividad penitenciaria y el consecuente requerimiento de capacitación y perfeccionamiento constante del personal a lo largo de toda su trayectoria laboral. Su finalidad es promover de manera sistemática y sostenida en el tiempo, una variedad de espacios de formación, con diversas propuestas pedagógicas y modalidades, que contemple temáticas fundamentales relacionadas con el quehacer penitenciario, referidas tanto a aspectos teóricos como a prácticas laborales.

diferente infraestructura, capacidad de alojamiento y formas y modos de cumplimentar la pena, de acuerdo a los regímenes y modalidades que aplican. A esta organización se añaden trece (13) Alcaldías Departamentales, destinadas al alojamiento transitorio por requerimiento de los juzgados intervinientes.

En los últimos años se ha registrado un crecimiento exponencial de personal penitenciario, articulado e impulsado por el Programa de Infraestructura Penitenciaria 2022/2023, aprobado por Resolución N° RESO-2020-831-GDEBA-MJYDHGP, que prevé la construcción de nuevas unidades y alcaldías, además de la ampliación del instituto de formación oficial. Estas nuevas dependencias del SPB se han construido y se proyectan fundamentalmente en el conurbano bonaerense, en los municipios de Almirante Brown, Moreno, Mercedes, Tigre, Hurlingham, Morón, La Matanza, Ezeiza, Lanús, Quilmes, entre otros. Esta localización conlleva una dispersión geográfica que busca favorecer la cercanía de las familias con las personas privadas de la libertad, promoviendo la continuidad de los vínculos, al tiempo que procura disminuir la sobrepoblación carcelaria.

Este crecimiento del sistema penitenciario ha implicado a su vez, el ingreso de nuevo personal de distintos escalafones a la institución, así como la redistribución de agentes en funciones y con diversa trayectoria laboral. Para quienes ingresan, para quienes al ser trasladados cambian de cargo y/o función en el nuevo destino laboral, y para la totalidad del personal como forma de actualizar sus prácticas, resulta necesario gestionar procesos de formación que permitan brindar las herramientas y conocimientos fundamentales para el desarrollo del trabajo.

En el Organigrama institucional, las actividades de formación y capacitación destinadas al personal se nuclean en la Dirección General de Institutos de Formación y Capacitación (DGIFyC), que a través de su estructura educativa desarrolla las acciones<sup>2</sup> que le son asignadas, entre las que podemos destacar:

- Planificar, programar, y desarrollar acciones tendientes a optimizar la formación y especialización de los recursos humanos que integran el Servicio Penitenciario Bonaerense.

---

<sup>2</sup> <https://mapadelestado.gba.gov.ar/organismos/1871>

- Establecer políticas relativas a los planes de estudios y programas de ingreso de los Institutos de Formación y Capacitación del personal del Servicio Penitenciario Bonaerense.
- Coordinar y supervisar las dependencias de formación y/o capacitación descentralizadas.
- Planificar programas de actualización y perfeccionamiento de los docentes.

Estas acciones se encuentran en diálogo con la normativa que rige al SPB y su personal. En este sentido, resulta relevante mencionar el artículo 3 del Decreto N°1300/80 reglamentario de la Ley Orgánica del Servicio Penitenciario Bonaerense (Decreto Ley N° 9079/78), que señala que “para el cumplimiento de la misión asignada la Institución organizará y ejecutará planes para la capacitación integral de su personal en materia criminológica”. A su vez, los artículos 121 y 129 del Decreto N° 342/81 reglamentario de la Ley de Personal del Servicio Penitenciario (Decreto Ley N° 9578/80), establecen que “La Jefatura del Servicio determinará los cursos que deberá aprobar el personal superior y subal-terno, como condición previa para el ascenso al grado inmediato superior de conformidad con el Plan de Carrera ...” y que “La Jefatura del Servicio podrá establecer otros cursos como así también su carácter y duración los que serán considerados como cursos especiales y de capacitación, y tenidos en cuenta por las Juntas de Calificaciones a los efectos de la selección”, respectivamente.

Estos postulados generales han constituido y constituyen en la actualidad los marcos normativos que orientan políticas, programas y acciones de formación en el SPB, coordinadas y ejecutadas por la DGIFyC a través de sus Direcciones de línea, el Instituto Superior de Formación Técnica N°6001 (Escuela de Cadetes), y el Centro de Capacitación y Reentrenamiento Permanente del Personal Penitenciario (CCyRPPP) y sus Sedes Académicas Descentralizadas (SAD)<sup>3</sup>, en articulación con la Dirección de Capacitación y Planificación Educativa del Personal Penitenciario del MJDH.

---

<sup>3</sup> La creación de las Sedes Académicas Descentralizadas (RESO-2020-1392-GDEBA-SPBMJYDHGP), tuvo como objetivo principal ampliar la estructura del área educativa del SPB, con miras a favorecer el acceso con equidad del personal de la institución a los espacios formativos. Ubicadas en distintos Complejos Penitenciarios de la provincia, en el año 2024 se ampliaron sus incumbencias (RESO-2024-759-GDEBA-SPBMJYDHGP), fundamentalmente teniendo en cuenta la implementación del Plan Integral de Capacitación y el crecimiento de la dotación penitenciaria.

## **La Dirección de Carrera Penitenciaria: incumbencias y procesos de trabajo**

Perteneciente a la DGIFyC, la Dirección de Carrera Penitenciaria comprende dentro de sus incumbencias el diseño y la planificación de los cursos y actividades de capacitación destinados al personal penitenciario, tanto aquellos obligatorios por ley, como los propuestos por otras direcciones y áreas institucionales, y por el MJDH. Para ello, se organiza en tres áreas funcionales centrales: Formación, Capacitación y Educación a Distancia. Esta última surge en el año 2020, en el contexto de la pandemia, instalando y fortaleciendo procesos educativos que incluyen el uso de plataformas y sistemas multimediales para generar nuevas formas de acceso al conocimiento, y estableciendo procedimientos digitalizados en el diseño de las propuestas educativas.

En la actualidad, la DCP cuenta con un equipo de trabajo conformado por 12 agentes, mujeres en su totalidad, de las cuales 11 tienen formación superior o universitaria completa, mientras que la restante se encuentra cursando estudios superiores. Las áreas funcionales antes mencionadas articulan y vinculan gran parte de las actividades de la Dirección, sin embargo, existen ciertas tareas administrativas así como pedidos específicos solicitados desde la Dirección General y/o el Ministerio, que se viabilizan a través de diversas integrantes por fuera de las áreas.

A su vez, a la DCP le corresponde como actividad primordial elaborar los diseños curriculares y cursos con los cuales se capacita al personal ingresante a la institución (tanto oficiales como suboficiales), que se implementan en el Instituto Superior de Formación Técnica N° 6001 “Insp. Gral. Baltasar Armando Iramain” y en el Centro de Capacitación y Reentrenamiento Permanente del Personal Penitenciario “Subof. Mayor Cipriano Juárez”.

En pos de democratizar el acceso a la oferta educativa por parte del personal penitenciario y contribuir a garantizar la inclusión institucional a través del aprendizaje, la Dirección cuenta con un Equipo Interdisciplinario Educativo encargado de brindar orientación, diseñar e implementar estrategias de acompañamiento para el personal que así lo requiera, en las distintas instancias de formación y capacitación institucionales. Esta propuesta tiene como finalidad acompañar a quienes están en proceso de enseñanza-aprendizaje y presentan desafíos para culminar satisfactoriamente las instancias de formación, a través de adaptaciones de acceso y/o de contenido, según corresponda.

A su vez, el seguimiento y la evaluación de las actividades educativas que se desarrollan en el organismo, permite a la Dirección proyectar y reformular futuras propuestas de formación, y resultan un complemento de las acciones orientadas a la detección de necesidades de capacitación situadas y territoriales que se gestionan conjuntamente con las Sedes Académicas Descentralizadas. En esta línea de trabajo, se cuenta con instrumentos de relevamiento de datos, así como con encuestas de valoración de las capacitaciones dictadas, con el fin último de generar informes de gestión orientados a la toma de decisiones en el área educativa.

El recorte de esta ponencia focaliza en los procedimientos y trabajo conjunto establecido con el Centro de Capacitación y Reentrenamiento Permanente del Personal Penitenciario y sus Sedes Académicas Descentralizadas, en tanto en la experiencia transitada se priorizaron actividades educativas en el marco del Plan Integral de Capacitación. Dicho Plan constituye una política educativa reciente en la institución, que al tiempo que recupera e incluye en su planificación cursos de larga data en el SPB, propone nuevas instancias de formación que convocan a la totalidad del personal penitenciario, teniendo en cuenta las diversas jerarquías y escalafones, así como funciones y tareas específicas. En el primer caso, se trata de los denominados Cursos de Perfeccionamiento, conformados por espacios curriculares vinculados a diversas temáticas de interés para el desarrollo de la labor penitenciaria, con modalidad semipresencial y una duración (actualmente) de ocho semanas, que incluyen evaluación con calificación numérica y orden de mérito asociado. Estos cursos convocan a dos jerarquías de oficiales (personal superior) y a una jerarquía de suboficiales (personal subalterno), son de carácter obligatorio para el ascenso al grado inmediato superior y están fuertemente incorporados en la cultura institucional. En el segundo caso, dentro de las nuevas propuestas formativas se incluye, entre otras<sup>4</sup>, a los Cursos por Nivel jerárquico, orientados a formar para el ejercicio de la función, de acuerdo a las implicaciones y responsabilidades que cada jerarquía supone. En los tres años transcurridos desde la implementación del Plan Integral, se han desarrollado con modalidad virtual exclusivamente y una duración mensual, registrando modificaciones en las temáticas que abordan. Considerando los dos casos, al convocar a todos los escalafones (General, Profesional y

---

<sup>4</sup> El PIC comprende cuatro categorías de cursos: Perfeccionamiento, Nivel Jerárquico, Roles y funciones, y actividades (educativas) complementarias.

Técnico, Administrativo, y Auxiliar) y a cada una de sus jerarquías<sup>5</sup>, estos cursos alcanzan a una gran cantidad de personal para capacitar, que durante el año 2023 comprendió un total de 7744 agentes.

De esta manera, el volumen de trabajo que conlleva la gestión cotidiana de la DCP, incluyendo desde los procedimientos más estandarizados hasta aquellas actividades y requerimientos que surgen de la coyuntura, implica necesariamente proyectar una organización clara y coordinar estrategias y tareas tendientes a dar respuestas efectivas. En este sentido, articular las acciones de gestión con el CCyRPPP y especialmente con las SAD, permite y potencia una forma de trabajo más territorial y situada, al tiempo que distribuye esfuerzos para lograr un mismo objetivo<sup>6</sup>. La experiencia de la AT contribuyó a evidenciar la necesidad de revisar y co-pensar procedimientos y herramientas de gestión conjunta entre la DCP y el CCyRPPP, en pos de optimizarlos y fundamentalmente plasmarlos en documentos institucionales, susceptibles de actualizar, y que a su vez puedan trascender las diferentes gestiones en el organismo.

Los procedimientos y dinámicas de trabajo que se abordaron en el marco de la AT estuvieron vinculados con los cursos de perfeccionamiento y de nivel jerárquico exclusivamente, reponiendo las particularidades que cada uno de ellos supone. Sin embargo, contemplan la gestión de las actividades educativas en su totalidad, desde la proyección del diseño inicial, pasando por la implementación y finalizando con la evaluación de impacto, generando herramientas aplicables a otras instancias de formación.

Por último, en el recorrido realizado, así como mejorar y potenciar los instrumentos de relevamiento de información y de valoración de las capacitaciones dictadas, con el fin último de generar informes de gestión claros y estandarizados que se incorporen a las tareas cotidianas de la Dirección en una dinámica de trabajo accesible para las trabajadoras, sin verse interrumpidos o demorados por las urgencias de contexto.

---

<sup>5</sup> Los Cursos por Nivel jerárquico convocan al personal que está transitando su segundo año en la jerarquía. De acuerdo al escalafón, en cada jerarquía se permanece entre 3 y 4 años aproximadamente.

<sup>6</sup> En virtud de la necesidad, desde la DGIFyC se está trabajando en un proyecto para ampliar el número de Sedes Académicas Descentralizadas en complejos penitenciarios de gran tamaño y ubicados estratégicamente, que incluya las localidades de San Martín y Magdalena.

## **La experiencia de una Asistencia Técnica con el Cuerpo de Expertas y Expertos en Gestión Pública**

Este apartado se orienta a recuperar el proceso transitado durante la Asistencia Técnica llevada adelante por parte del Cuerpo de Expertas y Expertos en Gestión Pública de la PBA, en la DGIFyC, específicamente en la Dirección de Carrera Penitenciaria, a partir de enero de 2023.

La metodología de trabajo que se propone desde las AT parte de la confección de un Plan de Trabajo, donde constan objetivos, plazos, cronogramas con tareas, resultados y productos a alcanzar. Las AT favorecen pensar desde el organismo de modo situado, y a partir de esta premisa definir el alcance y los productos a trabajar de modo colectivo.

Como fue anticipado en el apartado previo, la demanda de asistencia surge como una necesidad de organizar y sistematizar los procesos de trabajo, así como los instrumentos metodológicos con los que la Dirección contaba. La posibilidad que brinda realizar una AT tiene que ver con poder “*salirse*” de las urgencias de la gestión que son diarias, y poder pensar en un mediano/largo plazo que habilite la planificación de la gestión, en este caso del conocimiento, con herramientas que perduren, pero que a la vez tengan la flexibilidad de adaptarse a los cambios.

Por lo tanto, la mediación de la teoría como instrumento imprescindible para conocer la realidad social resulta central al momento de definir y delimitar los problemas que se abordan desde las AT, ya que ponen en juego la subjetividad de quien los aborda. Y aquí es donde la categoría de la reflexividad (Bourdieu y Wacquant; 2008) brinda herramientas, en tanto implica la exploración sistemática de las “categorías impensadas del pensamiento que delimitan lo pensable y predeterminan el pensamiento”, y “guía asimismo la realización de la indagación social”. Así, la necesidad del retorno reflexivo permite construir los objetos (científicos) de modo diferente, siendo conscientes de la relación que se establece con y entre ellos.

En términos particulares, la AT que se realizó en la DCP buscó contribuir en la gestión del conocimiento, tendiendo a un fortalecimiento y efectividad en los procesos de trabajo interno que redunde en un desarrollo efectivo y de calidad en la formación de los y las agentes del SPB.

En este sentido, se propició potenciar la capacidad estatal, que en términos de Repetto (2004) refiere a “la aptitud de las instancias gubernamentales de plasmar a través de políticas públicas los máximos niveles posibles de valor social”, así como también a “...la expresión de decisiones y acciones concretas en función de un objetivo general: el valor social”. Por ello, siguiendo al autor, el valor social es definido constantemente a través de la interacción política de individuos y grupos con intereses, ideologías y, sobre todo, diferentes recursos de poder (Repetto, 2004: 8). Si la capacidad estatal como espacio de interacción no opera en el vacío, las instituciones se vuelven un actor fundamental para poder construir y sostener esa capacidad estatal requerida, siendo “la interacción institucionalizada la que debe marcar el tono y el contenido del proceso, (...) porque la interacción entre individuos y/o grupos interesados en una determinada política pública es posible en cierto marco de reglas de juego”. (Repetto:2004; 10)

Durante el desarrollo de la AT, la “Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público” del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), constituyó otra instancia de referencia que orientó la elaboración de los instrumentos de gestión. Esta guía señala que sostener innovaciones de los agentes y servidores públicos se encuentra vinculado a las competencias que éstos pongan a disposición en sus espacios de trabajo para “hacer foco en la gestión de procesos, la entrega de servicios y la generación de valor público creciente”. En este sentido, sostiene que las políticas públicas son el rumbo que un gobierno le imprime a su gestión, resultando imprescindible la implementación y la evaluación como elementos de gestión que aseguren su impacto en la vida social (en Payo, Barragan, Tello, Salas y Pau; 2022).

Considerando lo expuesto, la AT se orientó a optimizar y fortalecer los procesos, metodologías y herramientas de capacitación interna de la organización, que permitieran profundizar la profesionalización de sus agentes y acompañen de manera dinámica y con coherencia estratégica los cambios organizacionales, teniendo impacto directo en los/as destinatarios de la política. Así, las competencias que posean quienes se desarrollan en el organismo y las mejoras en los procesos organizacionales, serán los que colaboren y brinden las instancias específicas que posibiliten aumentar las capacidades estatales. Tal como lo expresa la Guía Referencial, “en un modelo de gestión por competencias es clave evitar que

las decisiones se basen en capacidades en abstracto, para adoptar el criterio de “capacidades puestas en acto” puesto que de ellas se tratan las competencias, precisamente”.

A su vez, la AT tomó la noción de competencia utilizada en el “Directorio Central de Competencias” de la Oficina Nacional de Empleo Público (ONEP), en tanto herramienta teórico práctica para pensar en las competencias requeridas a quienes están en lugares estratégicos para la toma de decisiones de política pública. Así, una competencia es “un conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y valores que debe reunir una persona para desempeñar exitosamente sus funciones en una determinada organización” (2020).

Esta categoría permitió delinear y realizar un primer taller diagnóstico para conocer la dinámica y tareas de las distintas trabajadoras de la DCP, los productos que generan y los procesos de trabajo de los cuales forman parte. Asimismo, conocer las responsabilidades, funciones y metodología de la Dirección, en la cual se registran los aportes del personal.

En este sentido, Quintans y García (2015) refieren que “son los organismos y las jurisdicciones quienes requieren soluciones a problemas y necesidades propias relacionadas a las prácticas de gestión de RRHH. Estas demandas se orientan en la búsqueda de optimizar las formas de desarrollar las tareas y de fortalecer la participación, profesionalización y flexibilidad con miras al logro de los objetivos y resultados establecidos.

A partir de lo registrado en dicho taller y la información obtenida en entrevistas con miembros de la Dirección, se recogió la necesidad de clarificar los procedimientos de trabajo y revisar los instrumentos y metodologías utilizadas hasta el momento, a fin de poder unificar algunos criterios y sistematizar las mismas.

Para ello, se trabajó en un doble proceso. Por un lado, se elaboró la “Política de Gestión del Conocimiento” como primer producto de la AT, que funcionó como un punto de inflexión y de inicio para dejar establecidos los grandes lineamientos que debe seguir el área. La política tiene el propósito de *“potenciar los espacios de trabajo, generando una red de relaciones, saberes y competencias, entre quienes conformamos el Estado, con una perspectiva integral e inclusiva de la formación, que permita adquirir nuevas competencias, compartiendo experiencias que empoderan al personal en esta transformación”*.

Por otro lado, se realizó la descripción y definición de los procesos de trabajo de la DCP y su articulación con el CCyRPPP, los cuales fueron convalidados en distintas

instancias con el personal que forma parte de cada uno. Este proceso supuso el relevamiento y descripción de los diversos procedimientos de trabajo, resaltando las metodologías de planificación, diseño, implementación y evaluación de los cursos comprendidos dentro del PIC. Para ello, se trabajó en forma conjunta con el equipo de Regencia de formación del CCyRPPP y personal de las áreas de Capacitación y Educación a distancia de la DCP, que tienen una participación activa en el desarrollo de los mismos. Este recorrido permitió establecer acuerdos y mejoras en las metodologías de trabajo, que quedaron plasmadas en el “Manual de procedimiento de capacitación, formación y actualización” de la DGIFyC (RESO-2024-1870-GDEBA-MJYDHGP).

Por último, durante la AT se realizó un trabajo minucioso de revisión y diseño de los instrumentos de relevamiento de información para la toma de decisiones. En este sentido, se trabajó como oportunidad de mejora en las encuestas de valoración para Alumnos/as y Docentes, con el fin de dejar capacidades instaladas en relación a procesos que puedan generar información oportuna para la mejora de la política educativa en el SPB. Para ello, se volvió sobre la pregunta acerca de “¿qué es lo que se necesita conocer?”, para reflexionar sobre el sentido de producir información y en base a ello planificar las acciones necesarias para obtenerla.

En este punto es importante mencionar que el PIC “se piensa y se elabora en el año 2020, con una lógica de presencialidad. A causa de la pandemia, las actividades educativas incluídas en la propuesta fueron suspendidas durante ese año, y reprogramadas para el año siguiente” (en Assieu y Germain. 2022), planificándose prácticamente en su totalidad con modalidad a distancia<sup>7</sup>. Con excepción de los Cursos de Perfeccionamiento, la construcción de los espacios de formación constituyó un proceso complejo, por tratarse de capacitaciones elaboradas por primera vez. Esto requirió de gran compromiso por parte de los equipos técnico-profesionales de la DCP, “frente a la diversidad de temáticas a abordar, destinatarios y equipos docentes”, al tiempo que “... fue necesario brindar conocimientos y asistencia técnica para la utilización de plataformas digitales y educativas, como así también reflexionar

---

<sup>7</sup> Con los cuidados sanitarios correspondientes, se priorizó la implementación de capacitaciones presenciales en los casos que se requería necesariamente de actividades prácticas, por ejemplo, cursos sobre uso racional de armamento, técnicas operativas, cinotecnia, entre otros.

sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje mediados por tecnologías” (en Assieu y Germain. 2022).

El año 2022 consolidó la implementación del Plan, y permitió, de cara al 2023, poder descentralizar la evaluación en términos de procedimientos administrativos y de experiencia en relación a la educación a distancia, para focalizar en aspectos pedagógicos. En base a esto, la AT permitió redefinir las variables y sus dimensiones, de las distintas encuestas utilizadas hasta el momento, a fin de rediseñar dichos instrumentos<sup>8</sup> así como también repensar y definir algunos indicadores de gestión de conocimiento, asociados además a la Política aprobada y a los procedimientos descritos.

Para finalizar, se abordó la confección de informes, con el objetivo de generar una práctica que se incorpore a las tareas cotidianas de la Dirección, en una dinámica de trabajo accesible para las trabajadoras que no se interrumpa o demore por las urgencias de contexto. Para ello, se buscó establecer una metodología que implique ciertas homogeneidades al momento de la generación de datos para la toma de decisiones, lo que se refleja en una matriz de evaluación. En este sentido, se diseñaron indicadores cuantitativos que mediante una serie de fórmulas, permiten conocer de modo rápido y accesible datos sobre los cursos en dos dimensiones centrales: la gestión administrativa y la gestión pedagógica. Esto se complementa con información de tipo cualitativo surgida tanto de las encuestas, en donde pueden dejar comentarios y sugerencias, como así también de las observaciones no participantes de las SAD y de personal de la DCP en distintas instancias de los programas de formación.

La puesta en práctica de todo este andamiaje metodológico, implicó por un lado el diseño de los instrumentos en conjunto con el organismo, y por el otro, la convalidación con los decisores públicos y el trabajo con el personal que forma parte de las SAD en encuentros de aplicación y apropiación de los instrumentos. Esto es parte de la generación de conocimiento situado y que no opera en el vacío, sino por el contrario, en las lógicas institucionales que le imprimen características propias que obligan a una reflexividad constante de quienes llevan adelante las AT, a fin de no perder una distancia crítica con el organismo y reflexionar sobre las prácticas que se llevan adelante.

---

<sup>8</sup> Las encuestas trabajadas refieren a los Cursos de Perfeccionamiento y Nivel Jerárquico. Se espera poder proyectarlas e implementarlas con la totalidad de las actividades educativas.

## **Aprendizajes y primeras lecturas sobre el proceso transitado:**

A partir del desarrollo de este trabajo y de la experiencia transitada en la Dirección de Carrera Penitenciaria en el marco de la Asistencia Técnica llevada adelante por integrantes del Cuerpo de Expertas/os en Gestión Pública, nos interesa compartir un conjunto de aprendizajes, así como las primeras lecturas y valoraciones parciales acerca de los productos generados y su implementación.

Consideramos que plasmar la actividad del área educativa en una Política de Gestión del Conocimiento marcó un punto de inflexión para la Dirección General de Institutos de Formación y Capacitación, organizando y señalando el horizonte de la política educativa a nivel institucional, al tiempo que dió el marco propicio para comenzar el trabajo situado en la Dirección de Carrera Penitenciaria.

En el ámbito de la DCP, la Asistencia Técnica implicó un proceso que atravesó principalmente a las áreas de capacitación y educación a distancia, siempre en diálogo con la Regencia de Formación del CCyRPPP y las Sedes Académicas Descentralizadas, que tuvieron que repensar-se y resignificar sus procesos de trabajo, en una cultura organizacional verticalizada y con cierta rigidez y desconocimiento sobre este tipo de prácticas. Los momentos de reflexión que permitió la AT, que implicaron repasar la definición estructural, las metodologías de trabajo, los instrumentos y herramientas, las tareas reales que demarcan una cierta estructura informal, los diferentes actores involucrados, entre otros, fueron valorados como una instancia de aprendizaje y producción, “de parar y pensar” en palabras de una de las trabajadoras de la Dirección.

La sistematización y documentación de los procedimientos de trabajo en un Manual, así como su divulgación en el SPB, han favorecido un proceso de fortalecimiento en el organismo, y fundamentalmente de la DCP dentro de la institución. A su vez, las trabajadoras de las áreas involucradas se han ido apropiando de las herramientas generadas, en tanto que su construcción siempre fue colectiva. Esta es una forma de abordaje del trabajo propia de las AT, siempre situada y con el organismo: los/as trabajadores/as son quienes conocen lo sustantivo de la tarea, mientras que desde el Cuerpo de Expertos/as se acompaña -entre otras cosas- con el diseño, la elaboración y la adaptación de herramientas de gestión para lograr los objetivos institucionales.

Es un desafío a futuro continuar trabajando desde la Dirección General, a través de la DCP, con los distintos actores institucionales que conforman los equipos profesionales y técnicos del área educativa, para socializar estas herramientas y hacerlas extensivas, considerando los ajustes pertinentes de acuerdo a las particularidades de cada dependencia<sup>9</sup>. Asimismo, en esta línea de trabajo, poder generar espacios regulares de formación interna, con el objetivo de consolidar una forma gestión que, independientemente de los signos políticos, tenga como horizonte los lineamientos establecidos en la Política de Gestión del Conocimiento.

### **Bibliografía:**

- Assieu, M.; y Germain, L. (2022). La implementación de un Plan Integral de Capacitación para el personal del Servicio Penitenciario Bonaerense. Reflexiones en torno a una política sin precedentes en la institución. XI Jornadas de Sociología de la UNLP, FAHCE - UNLP. Disponible en: [https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.15522/ev.15522.pdf](https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.15522/ev.15522.pdf)
- Bourdieu, P y Wacquant, L. (2008). Hacia una praxeología social: la estructura y la lógica de la sociología de Bourdieu, en “Una invitación a la sociología reflexiva”. Siglo XXI Editores, Argentina.
- Quintas, N.; y García, E. (2015). “El desafío de gestionar los Recursos Humanos en la Administración Pública Provincial” en Pagani, Payo y Galinelli (2015), Estudios sobre gestión pública: aportes para la mejora de las organizaciones estatales en el ámbito provincial. Disponible en: <https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/library?a=d&c=libros&d=Jpm1578>
- Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público (2016), del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). Disponible en: <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Guia-ReferencialIberoamericana-de-Competencias-Laborales-en-el-Sector-Publico-07-2016.pdf>

---

<sup>9</sup> Nos referimos, centralmente, a considerar particularidades vinculadas con las actividades de investigación y la formación institucional de nivel superior (ISFT N°6001).

- Directorio Central de Competencias Laborales (2020), de la Oficina Nacional de Empleo Público (ONEP). Disponible en: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/dc\\_directorio\\_de\\_competencias\\_29052020.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/dc_directorio_de_competencias_29052020.pdf)
- Repetto, F. (2004). “Capacidad Estatal: requisito para el mejoramiento de la Política Social en América Latina.”. Departamento de Integración y Programas Regionales. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. BID. Serie de documentos de Trabajo I-52. Washington- D.C. p 11
- Payo, M., Barragán, R., Tello, P., Salas, D. y Pau, M. (2022). Territorio compartido : La visión que (nos) orienta, las personas, el plan y los planes. XI Jornadas de Sociología de la UNLP, FAHCE - UNLP. Disponible en: [https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.16159/ev.16159.pdf](https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.16159/ev.16159.pdf)

#### **Normativa y documentos oficiales:**

- Decreto Ley N° 9079/78 y Decreto reglamentario 1300/80, Ley Orgánica del SPB.
- Ley N° 9578/80 y Decreto Reglamentario 342/81, Ley de Personal del SPB
- Resolución N° RESO-2020-831-GDEBA-MJYDHGP, por la que se aprueba el Plan de Infraestructura Penitenciaria.
- Resolución N° RESO-2021-30-GDEBA-SSPPMJYDHG, por la que se aprueba el Plan Integral de Capacitación.
- Resolución N° RESO-2020-1359-GDEBA-SPBMJYDHGP, por la que se aprueba la creación de las Sedes Académicas Descentralizadas.
- Resolución N° RESO-2024-759-GDEBA-SPBMJYDHGP, por la que se aprueba la ampliación de incumbencias de las Sedes Académicas Descentralizadas.
- Resolución N° RESO-2023-2908-GDEBA-SPBMJYDHGP, por la que se aprueba la Política de Gestión del Conocimiento para el SPB.
- Resolución N° RESO-2024-1870-GDEBA-SPBMJYDHGP, por la que se aprueba el Manual de procedimiento de capacitación, formación y actualización de la DGIFyC.

**Páginas web consultadas:**

- [https://www.gba.gob.ar/justicia\\_y\\_ddhh](https://www.gba.gob.ar/justicia_y_ddhh) (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. PBA)
- <http://www.spb.gba.gov.ar> (Servicio Penitenciario Bonaerense).
- [https://www.spb.gba.gov.ar/institutos/carrera\\_penitenciaria.html](https://www.spb.gba.gov.ar/institutos/carrera_penitenciaria.html) (Dirección de Carrera Penitenciaria. SPB)
- <https://mapadelestado.gba.gov.ar/organismos/1871>. Acciones de la Dirección General de Institutos de Formación y Capacitación