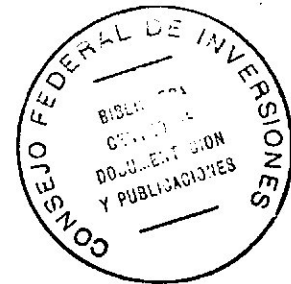
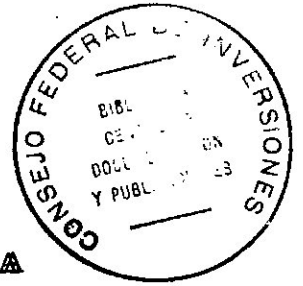


12683

392



**ANALISIS DE LO ACTUADO EN MATERIA  
DE CAPACITACION DE AGENTES  
PUBLICOS PROVINCIALES  
JUAN E. LLAMAZARES**



**ANALISIS DE LO ACTUADO EN MATERIA  
DE CAPACITACION DE AGENTES  
PUBLICOS PROVINCIALES**

por

Juan Ernesto Llamazares

Jefe del Area de Capacitación y Documentación

Consejo Federal de Inversiones

(Trabajo presentado al IV Congreso Nacional de Administración Pública organizado por la Universidad Nacional de Cuyo en la ciudad de Mendoza del 2 al 4 de Mayo de 1973).

IV CONGRESO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA

Tema: Administración del recurso humano en  
la función pública.

Trabajo: Análisis de lo actuado en materia de  
capacitación de agentes públicos pro  
vinciales.

Autor: Juan E. Llamazares

## S U M A R I O

	Pág.
Presentación.	
Introducción .....	1
Categorización de los agentes públicos provinciales .....	3
Antecedentes y situación actual en materia de capacitación .....	5
. Nivel político y de alta dirección ...	5
. Nivel técnico .....	7
. Nivel administrativo .....	13
. Servicios auxiliares .....	15
Observaciones generales .....	17
Objetivos prioritarios .....	21
Sugerencias para la acción .....	23
Anexo .....	25



## PRESENTACION

Creyendo interpretar el espíritu pragmático que anima a este IV Congreso Nacional de Administración Pública, es que se somete a la consideración de sus participantes este documento que luego de escribir y evaluar la situación actual en materia de capacitación de funcionarios públicos en el ámbito provincial, propone algunas iniciativas orientadas al logro de los objetivos que se eligen como prioritarios en este contexto.

Se deja constancia que este trabajo refleja la opinión personal y no la del organismo que representa.

## O. INTRODUCCION

Aún cuando la historiografía de la capacitación en las provincias argentinas puede retrotraernos hasta un interesante decreto firmado por Las Heras en 1824 (1) que estimulaba la realización de "stages" en las oficinas públicas porteñas por parte de jóvenes provincianos, es recién en este siglo y en los últimos años de la década del 40 que encontramos antecedentes de relevancia.

Efectivamente, en 1947 se crea la Escuela de Hacienda y Administración que funcionó en la órbita del Ministerio de Hacienda, Economía y Previsión de la provincia de Buenos Aires. Los cursos ofrecidos por esta Escuela eran obligatorios para cierto tipo de empleados.

Le suceden en el tiempo y en el espacio otros cursos con variados auspicios, diferentes modalidades, asistentes renovados y resultados siem

---

(1) Citado por Roberto Martínez Nogueira en La Capacitación en el ámbito de las administraciones públicas provinciales. Consejo Federal de Inversiones, Buenos Aires, 1966 - págs. 39 y 40.

pre discutidos.

Dejando para otro trabajo una reseña particularizada de la evolución y situación actual de las actividades de capacitación en cada una de las veintidos provincias, nos referiremos en este trabajo a las experiencias realizadas en los diferentes niveles de las organizaciones provinciales que se eligen a tal efecto.

## 1. CATEGORIZACION DE LOS AGENTES PUBLICOS PROVINCIALES.

Bien se ha dicho que el resultado de toda actividad taxonómica contiene alguna porción de convencionalidad. En este caso hemos creído conveniente dividir en cuatro al universo de los agentes de los estados provinciales. En la primera de las divisiones aparecen los funcionarios elegidos o designados políticamente y aquellos que se desempeñan en estrecho contacto con el nivel político de las organizaciones públicas.

La segunda categoría abarca al personal jerarquizado y a todos los que han concluido estudios de nivel terciario.

La tercera sección engloba a los empleados administrativos con antecedentes educacionales equivalentes o inferiores al de un título de nivel secundario.

Por último, se considera al conjunto de los agentes que prestan servicios auxiliares calificados o no.

La bondad de esta clasificación -como la de cualquier otra- estará dada por su fructividad o lo que es lo mismo por su capacidad para ayudar a

describir, explicar y eventualmente a predecir los fenómenos que nos ofrece la compleja realidad de los hechos.



## 2. ANTECEDENTES Y SITUACION ACTUAL EN MATERIA DE CAPA- CITACION.

### 2.1. Nivel político y de alta dirección.

Las actividades de capacitación en este estrato apuntan generalmente a dos grandes propósitos: la sensibilización y la actualización.

Por la necesaria brevedad de las acciones a emprender, éstas se suelen presentar bajo la forma de conferencias o de ciclos de conferencias. Son discernibles, sin embargo, dos tipos diferentes: el primero de ellos se da cuando las conferencias son dictadas por los profesores que se encuentran desarrollando materias de algún curso de los que se analizan en los acápites siguientes. En el segundo las conferencias no están ligadas a ninguna otra experiencia docente.

En el último de los casos, se confía en las inquietudes o iniciativas que puedan ser despertadas en los concurrentes. Precisamente, por la ubicación de los funcionarios asistentes dentro de la pirámide gubernamental puede suponerse que alguna de aquellas inquietudes e iniciativas habrá de desembocar en acciones con efectos más difundidos.

Diferente es la situación cuando conjuntamente con el dictado de un curso se prevén conferencias sobre los temas más relevantes del curso para los funcionarios del máximo nivel. Aquí el mismo profesor que viene dictando una determinada materia, tiene oportunidad de presentar una visión sintética de los puntos, a su juicio, más importantes e interesantes. El efecto buscado es triple: en primer lugar se procura que llegue a este estrato información acerca de aquellos desarrollos teóricos recientes y de aquellas experiencias exitosas que puedan resultar en aplicaciones de utilidad dentro de la esfera de gobierno. (actualización) Un segundo efecto buscado es el de conseguir la comprensión y aceptación de ideas que previsiblemente habrán de llegar en forma ascendente desde los niveles medios. Se procura de este modo conjurar el peligro de encontrar precisamente en el estrato que estamos analizando una valla que obstaculice y, en el peor de los casos, llegue a frenar importantes iniciativas. (sensibilización) Por último, y dependiendo de la personalidad del expositor así como de las circunstancias generales de cada caso, es factible vehicular por este medio algunas informaciones, reclamaciones o necesidades que sólo se perciben a nivel estrictamente operativo y por lo tanto no siempre son consideradas por los altos funcionarios con la debida atención y oportunidad. La misma solicitud pero expresada por un prestigioso profesional ajeno a la organización presenta probabilidades considerablemente más altas de ser tomada en cuenta que de ser elevada por la vía jerárquica correspondiente. Nos estamos refiriendo en este punto a una amplísima gama de problemas que van desde la simple provisión de determinados elementos o recursos hasta la puesta en práctica de todo un programa que afecta el comportamiento de varias reparticiones o aún ministerior.

La mayor dificultad, en todos los casos, radica en garantizar la asistencia de los invitados. Parecería aconsejable idear alguna motivación adicional que ayude a vencer la inercia de quién por razones de prestigio, sobrecarga de tareas, temores, etc., prefiere pasar por alto la oportunidad de escuchar a un reconocido especialista y dialogar con él.

Hasta el presente han sido reducidas las experiencias con este tipo de herramienta en la esfera provincial. Pueden mencionarse algunos ciclos organizados por el C.F.I.; las conferencias solicitadas a los profesores de cursos intensivos y las conferencias dictadas o exposiciones realizadas por especialistas con variados auspicios sean éstos públicos o privados.

Los resultados en todos los casos han sido positivos. En algunos, las actividades iniciadas en este estrato desembocaron en importantes medidas de gobierno. En otros detonaron procesos que aunque de silenciosa gestación han sido, seguramente, los responsables de significativas transformaciones en el panorama general de la provincia. En todos, dieron lugar a un saluda

ble intercambio de experiencias, puntos de vista e informaciones relevantes.

Parece recomendable la realización de este tipo de actividades con mayor frecuencia y organicidad. Se sugiere, por ejemplo, que los encargados locales de capacitación inicien con los recursos disponibles en el lugar -profesionales, autoridades del gobierno, visitantes destacados, etc.- ciclos de conferencias. Si estas conferencias se circunscriben al nivel de las organizaciones públicas provinciales que estamos considerando, será factible elegir temas y expositores que permitan ofrecer una clara presentación de los grandes problemas e iniciativas que analiza el gobierno provincial, permitiendo a la vez, una mayor cohesión entre los integrantes del elenco gubernativo y una mejor información sobre las actividades en curso.

## 2.2. Nivel técnico. (Incluyendo los denominados "mandos medios").

Es este tal vez el nivel mejor atendido por las actividades de capacitación, aún cuando no por ello pueda decirse que la situación es satisfactoria. Es a este nivel al que apuntan habitualmente sus esfuerzos todas las instituciones encargadas de llevar asistencia técnica a las provincias, tanto las nacionales como las que canalizan el aporte de otros países. La explicación puede encontrarse, tal vez en la existencia de un supuesto generalmente aceptado que atribuye mayor permeabilidad relativa a estos agentes en términos de nuevas ideas, tecnologías renovadas y capacidad de modificar actitudes propias o de terceros. Se suele suponer, también que estos funcionarios están habitualmente en condiciones de desencadenar procesos amplios de cambio no solamente pueden actuar como difusores de información, conocimientos o enfoques sino que por su ubicación jerárquica pueden modificar el comportamiento de un número apreciable de agentes.

En un reciente artículo Alberto Salinas (1) sostiene que "el administrador público es dentro del proceso decisorio y la reforma administrativa el factor dinámico, variable independiente a través del cual a pesar de su carácter independiente en algunos casos e interdependiente en todos, con más probabilidad se puede influenciar el sistema administración pública "agregando luego que" la capacitación encarada como estrategia de reforma tiene potencialidades insospechables. No surgen tan evidentemente como las propuestas de reorganización de métodos y sistemas, ni como las de reformas legales ten-

-----

(1) Alberto D.R. Salinas: "Capacitación como instrumento de Desarrollo Organizacional en el Sector Público" en revista Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de La Plata Año XV, N° 39 Setiembre-Diciembre 1972.



dientes a cimentar estas últimas. La capacitación opera a nivel comportamental y actitudinal, procurando más que la implementación de mejores métodos y sistemas la generación y mantenimiento relevante de estos últimos".

A modo de rápida reseña de lo actuado en materia de capacitación de funcionarios técnicos provinciales, mencionaremos aquí la labor desarrollada por organismos extraprovinciales. Las iniciativas estrictamente provinciales existen y van adquiriendo cada vez mayor solidez; evitamos su mención pormenorizada para eliminar el riesgo cierto de omitir -por desconocimiento- algunas que con justicia deberían ser incluidas en esta revista del panorama en la materia.

#### - Consejo Federal de Inversiones.

El primer curso organizado por el Consejo Federal de Inversiones se realizó en 1960 en la ciudad de Mendoza y abarcó diferentes materias vinculadas a la planificación del desarrollo económico. Tuvo por sede a la Universidad de Cuyo y su estructura siguió las características de los cursos organizados por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) de la Organización de Naciones Unidas. Su duración fue de tres meses y concurren funcionarios-alumnos de Mendoza, San Juan y San Luis. Hubo también algunos asistentes de la Capital Federal.

Al de Mendoza le siguieron otros, contando en todos los casos con la colaboración de las universidades locales. Bahía Blanca y Rosario en 1961, Mar del Plata y Tucumán en 1962 y Resistencia, Córdoba y San Juan en 1963. Los propósitos fueron idénticos en todos los casos: "difundir conceptos vinculados con la problemática nacional y las herramientas necesarias para su corrección" (1); "(...) incitando a empleados y funcionarios a comprender los complejos problemas que trae aparejado un proceso de cambio económico y social, a fin de que tomen conciencia de la nueva perspectiva con que deben afrontar sus tareas". (2)

El Consejo Federal de Inversiones abandona en 1963 esta línea de acción y recién la retoma en 1971.

-----  
(1) Consejo Federal de Inversiones, Síntesis de la Acción del C.F.I. Informe de la Secretaría General. Buenos Aires, 1972. Pág. 5.

(2) Consejo Federal de Inversiones, Revista de Economía Regional, Año 1, número 1. Marzo 1964. Pág. 51.

En el interregno aparecen esporádicamente algunos ofrecimientos de becas para asistir a cursos organizados por otras instituciones.

Durante 1971 se concretaron 11 cursos con un total de 2.100 horas de clase dictadas. Concluyeron estos cursos 331 participantes.

En 1972 la cantidad de cursos realizados asciende a 24. El total de horas dictadas fue de 3.120 y participaron en estos cursos 720 personas.

Se indican a continuación las denominaciones de los cursos y seminarios dictados durante 1971/72 clasificados por provincias sedes.

#### Buenos Aires.

- . Bibliotecología y Documentación (1971).

#### Catamarca.

- . Control de Gestión (1971).
- . Planeamiento Regional (1972).

#### Córdoba.

- . Planificación y Programación Presupuestaria (1971).
- . Compras, Almacenes y Suministros (1971).
- . Sistemas de Administración Pública (1972).
- . Técnicas de Documentación (1972).
- . Investigaciones en Comercialización (1972).

#### Chubut.

- . Administración Pública (1972).
- . Seminario sobre el Impuesto a los Sellos (1972).

#### Formosa.

- . Reforma Administrativa (1971).
- . Técnicas de Documentación (1972).

Jujuy.

- . Administración de Personal (1972).
- . Reforma Administrativa (1971).

La Pampa.

- . Planificación y Programación Presupuestaria (1972).

La Rioja.

- . Administración Pública (1971).
- . Seminario sobre Aspectos Jurídicos y Planeamiento del uso del agua (1972).

Mendoza.

- . Seminario sobre Financiación Pública por Contribución de Mejoras (1972).

Misiones.

- . Formulación y Evaluación de Proyectos (1972).

Neuquén.

- . Reforma Administrativa (1971).
- . Planeamiento Regional (1972).
- . Promoción de la Comunidad (1972).

Río Negro.

- . Planeamiento Regional (1971).
- . Seminario sobre el Impuesto a las Actividades Lucrativas en el ámbito del Convenio Multilateral (1972).

San Juan.

- . Jornadas de Planeamiento y Desarrollo Urbano (1972).

Santa Cruz.

- . Administración de Personal (1972).

Santa Fe.

- . Planeamiento Regional (1971).
- . Formulación y Evaluación de Proyectos (1972).
- . Administración General (1972).
- . Administración Tributaria Provincial (1972).

Santiago del Estero.

- . Planeamiento Regional (1971).
- . Comercialización de Productos (1972).

Territorio Nacional de la Tierra del Fuego-  
Antártida e Islas del Atlántico Sur.

- . Administración Pública (1972).

Tucumán.

- . Planificación del Desarrollo (1972).

Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires.

- . Perfeccionamiento valuatorio parcelario rural mediante el uso de la fotointerpretación (1971).

- Organización de Estados Americanos.

La Organización de los Estados Americanos viene cumpliendo una ponderable labor en el terreno de la capacitación de los agentes públicos provinciales. En efecto, la Argentina es sede de tres proyectos específicos en este terreno; son los correspondientes al Centro Interamericano de Desarrollo Social (Proyecto 102 de la O.E.A.), el Centro Interamericano de Capacitación en Administración Pública (Proyecto 214 de la O.E.A.) y el Centro Interamericano de Estudios Tributarios (Proyecto 217 de la O.E.A.).

Todos estos Centros, al igual que otras dependencias de la OEA (1), organizan cursos intensivos con sede en ciudades del interior y ofrecen becas para asistir a los cursos interamericanos que se desarrollan en Buenos Aires o en otras ciudades de los países hemisféricos.

- Naciones Unidas.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha venido colaborando también en el aumento de la capacidad técnico-administrativa de los funcionarios provinciales. Es necesario señalar la importante colaboración recibida del Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y social (ILPES) en el dictado de los cursos de Planificación del Desarrollo y de Programación Presupuestaria llevados a cabo en las ciudades de Santa Rosa y Tucumán.

- Organismos Nacionales.

Restaría mencionar la actividad que cumplen algunos organismos nacionales en el tema y nivel que nos ocupan. Es conocida, por ejemplo, la preocupación de la Oficina Sectorial de Desarrollo del Ministerio de Cultura y Educación, por fortalecer la idoneidad de los equipos dedicados al planeamiento educativo en la esfera provincial.

-----

(1) Tal el caso, por ejemplo, del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, que ya ha realizado tres cursos en ciudades argentinas sobre temas vinculados a los problemas de irrigación, a más de su apoyo a los programas educacionales del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

- Posibilidades en el Exterior.

Sin entrar en este trabajo en las profundidades de un análisis de tenido de la política becaria en la República Argentina, resulta sin embargo interesante destacar el insuficiente aprovechamiento de las disponibilidades de becas externas existentes. Descontando la existencia de interés por parte de los eventuales becarios, por presentar su postulación ante ofrecimientos atractivos, surgen dos factores como determinantes de la escasa participación de funcionarios provinciales en los concursos de selección. El primero de ellos se vincula con una deficiente difusión de las oportunidades en este terreno. El segundo con un pernicioso "cortoplacismo" que parece caracterizar a muchos jefes.

Para contrarrestar la escasa difusión, el Instituto de Promoción Becaria (hoy Departamento de Promoción Becaria de la Fundación José María Aragón) viene realizando una intensa y meritoria labor.

El segundo de los factores apuntados aparece como de más difícil solución: no es frecuente que un jefe acceda de buena gana a desprenderse de alguno de sus mejores colaboradores por un período más o menos prolongado.

2.3. Nivel Administrativo.

Se incluyen en este estrato agentes con educación, a lo sumo, de nivel secundario.

Así como dijimos en el nivel anterior que aquél era el mejor atendido por las actividades de capacitación; para este nivel que nos ocupa puede decirse exactamente lo opuesto.

En muy contadas especialidades se realizan actividades de adiestramiento previas al ingreso; tal es el caso de los operadores de algunos equipos de procesamiento de datos por ejemplo.

En el resto, se descansa sobre la formación que posee el agente al momento de su incorporación.

La circunstancia apuntada resulta algo paradójica si tenemos en consideración que cualquier medio provincial cuenta con profesionales idóneos funcionarios que podrían ofrecer el recurso más escaso en este terreno: sus conocimientos y habilidades. Puede resultar imposible encontrar en algunas pro-

vincias un experto en planificación urbana o un profesional con experiencia en manejo de equipos electrónicos de computación de datos pero en cualquier administración provincial es dable seleccionar experimentados profesionales de la contabilidad, la estadística o la fiscalización impositiva.

Precisamente por esta disponibilidad de personal idóneo es que en algunas provincias (1) se ha pensado en formar instructores. Para ello se ha recurrido a la capacitación de los capacitadores; esto es, a la organización de cursos sobre técnicas pedagógicas, incluida la denominada "formación profesional acelerada".

Con capacitación previa o sin ella estos instructores son convocados por el organismo local de capacitación (2) para el dictado de cursos destinados al grupo que estamos analizando.

Los temas desarrollados en estos cursos abarcan un amplio espectro: organización y métodos; relaciones humanas; contabilidad pública; técnicas de supervisión; evaluación de puestos; administración de materiales; principios de administración general; administración tributaria; etc.

La gran diferencia con los cursos ofrecidos en el nivel técnico; es su mayor continuidad y periodicidad. Esta situación ha permitido el debido reconocimiento (3) en el ámbito provincial en términos estatutarios y escalafonarios.

- 
- (1) Deben mencionarse especialmente a la de Santiago del Estero y a la de Entre Ríos.
  - (2) "Centro de Capacitación Administrativa" en Santiago del Estero; "Instituto de Capacitación en Administración Pública" en Córdoba; "Servicio de Organización y métodos" y "Centro de Estudios en Planeamiento en Santa Fe; "Dirección de Capacitación y Actualización" en Entre Ríos etc.
  - (3) En algunos casos se trata de un reconocimiento casi exclusivamente simbólico. Tal el caso de los cursos organizados por el Servicio de Organización y Métodos del Ministerio de Economía y Hacienda de la provincia de Santa Fe: a los que aprueban satisfactoriamente algún curso se les otorga una bonificación mensual de \$ 10.-



#### 2.4. Servicios Auxiliares.

Inclúyense en este sector a todos aquellos agentes con escasos antecedentes educacionales y que se desempeñan en tareas del nivel estrictamente operativo. Pueden aparecer en esta categoría desde el personal de maestranza hasta agentes especializados en algún determinado oficio.

Aquí también se descuida la formación previa al ingreso y poco es lo que se realiza en materia de capacitación una vez que el agente ha sido incorporado.

Merecen destacarse los esfuerzos realizados por el CONET (Consejo Nacional de Educación Técnica), que últimamente ha incorporado a sus actividades el envío de expertos a ciertas localidades no cubiertas por sus planes habituales para el dictado de cursos intensivos a agentes provinciales. En Formosa, por ejemplo, ha concluído exitosamente la formación de un grupo de sobrestantes de obra que requería la Provincia para hacerse cargo de la certificación de ciertas obras.

Para resumir la situación en materia de capacitación según ésta sea previa al ingreso o en el servicio, se incluye el siguiente cuadro.



NIVEL OPORTUNIDADES DE CAPACITACION	POLITICO Y DE ALTA DIRECCION	TECNICO Y MANDOS MEDIOS	ADMINISTRATIVO	SERVICIOS AUXILIARES
Previa al Ingreso	NO	NO	Solo para algunas especialidades	NO
En el servicio	Conferencias de: - Sensibilización - Actualización	<u>Cursos:</u> - Locales - C.F.I. - O.E.A. - N.U.	A cargo de los Gobiernos Provinciales (Centros de Capacitación)	CONET

### 3. OBSERVACIONES GENERALES.

1) Salvo escasas excepciones, la característica dominante de las actividades de capacitación en las administraciones públicas provinciales es su esporadicidad. El anuncio de un curso sobre determinado tema no permite suponer que ese mismo curso haya de ser ofrecido en el futuro. Ni menos aún que ese curso habrá de dictarse por segunda vez en la misma sede.

Esta circunstancia impide la programación de estudios en el plano individual y conspira además contra los planes de formación que puedan elaborarse dentro de las reparticiones.

La inscripción en un curso puede significar -bajo las circunstancias anotadas- sólo un deseo de "estudiar algo" y no necesariamente la materialización de un genuino interés vocacional, profesional o institucional.

2) La oferta de oportunidades de capacitación obedece más a circunstancias fortuitas que a una correcta evaluación de las reales necesidades de capacitación. En la realización o no de un curso suelen gravitar elementos tales como: apoyo o desinterés de las autoridades; experiencias previas; afinidades entre funcionarios vinculados al tema; capacidad de persuasión de los responsables de las actividades de capacitación; circunstancial interés en un determinado tema

de la institución que patrocina el dictado del curso; etc.

3) La existencia y actividad de funcionarios provinciales específicamente dedicadas a las actividades de capacitación ("Coordinadores de Capacitación") garantiza la continuidad y aumenta las probabilidades de éxito de las mismas. Ya sea por un egoísta interés de supervivencia, ya sea por una legítima y desinteresada preocupación por el tema; en ambos casos extremos el resultado es el mismo: los beneficios de su labor son recibidos por el resto de los agentes provinciales.

Las funciones que puede llegar a desempeñar un "Coordinador de Capacitación" son verdaderamente diversas y numerosas. Con algún apoyo puede llegar a detectar las demandas de capacitación en cada uno de los niveles administrativos provinciales.

Puede articular esas demandas y vehiculizarlas adecuadamente. Está en condiciones de gestionar apoyos internos y entablar conversaciones con personas o entidades que puedan colaborar en la atención de las demandas de formación y entrenamiento.

Se puede convertir, ya en la etapa de las realizaciones, en el eje alrededor del cual giren los demás actores de los procesos de capacitación. En esa etapa sus responsabilidades se multiplican ya que de hecho se convierte en obligado complemento del elenco docente y es así como debe atender y resolver las innumerables cuestiones que toda relación pedagógica -del tipo de las que aquí consideramos- plantea.

4) Parece una saludable práctica la de formar instructores locales. En cualquier medio existen individuos que por su formación y/o experiencia están en condiciones de servir como agentes difusores. Ocurre que no siempre el conocimiento de algo va acompañado por la capacidad de transmitirlo. Tal capacidad puede aumentarse valiéndose del potente instrumental teórico-práctico de la pedagogía moderna y de la larga experiencia nacional e internacional en educación especializada de adultos.

La existencia de un adecuado y calificado plantel de instructores permite a la vez que reducir los costos de la capacitación, facilitar su continuidad en el tiempo.

5) La distribución de material bibliográfico admite dos posiciones no necesariamente excluyentes entre sí. La primera de ellas sostiene que al alumno-participante debe suministrársele material escrito tan sólo en la medida en que apoye lo expuesto verbalmente en clase (apuntes). Su mayor virtud

-por encima de sus menores costos- radica en la liberación de tensiones que le permite al educando el saber que encontrará adecuada versión escrita de lo indispensable sin necesidad de distraer su atención en clase para tomar notas.

La posición opuesta supone (1) que el material bibliográfico habrá de servir no solamente a los inmediatos intereses del curso sino a los más duraderos del intelecto o de la profesión.

Nuestra posición, fácilmente tachable de ecléctica pero también de generosa - consiste en admitir los valores que subyacen en cada una de las posiciones y es así como a los profesores contratados por el CFI se les requieren tres tipos de bibliografías:

- a) "Bibliografía a distribuir": documentación que a juicio del profesor es aconsejable que obre en poder del participante.
- b) "Bibliografía obligatoria": selecciona de la anterior aquellas entregas cuya lectura es indispensable a los efectos de la promoción.
- c) "Bibliografía recomendada": contiene un listado exhaustivo de aquellos documentos a los cuales podría recurrirse en caso de encarar una profundización o bien la solución de algún problema de complejidad superior.

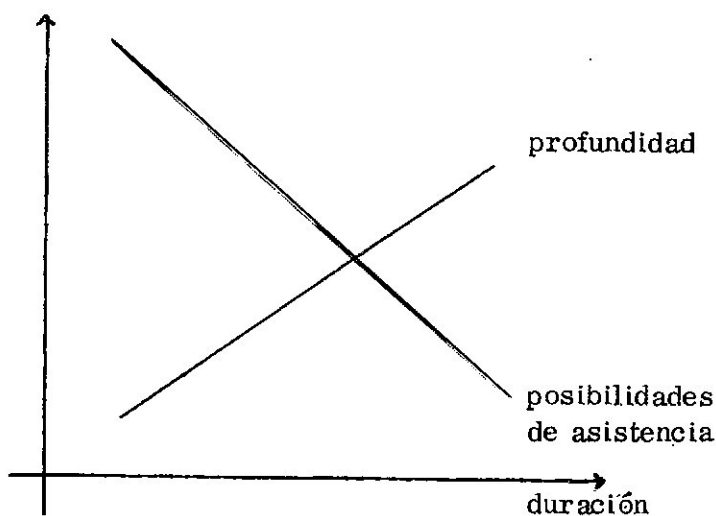
6) Un tema altamente polémico es el que se relaciona a las modalidades de la evaluación individual con miras a una "aprobación" o no de los requisitos exigidos para el otorgamiento de un certificado. Es obvio aclarar que este problema sólo se plantea en cursos de alguna envergadura. La corriente tradicional reclama la necesidad del examen individual como medio de evaluación y estímulo. Las posiciones más renovadoras censuran los efectos "traumáticos" que los exámenes producen en la mayoría de las personas, su derivada competitividad, la presencia del azar en los mismos y sostienen la improcedencia de este recurso en grupos donde muchas veces el profesor debe dialogar casi en un plano de igualdad con sus circunstanciales alumnos.

-----

(1) Suposición avalada por los resultados de una encuesta realizada por el CFI entre ex-participantes de sus cursos, en ella el 90% de los encuestados había vuelto a consultar la bibliografía entregada.

En reemplazo del anacrónico examen se ofrece al profesor una gama de recursos para la inducción y evaluación de los cuales se presta mayor atención a los aspectos psicológicos que intervienen en todo proceso de aprendizaje. Para mencionar sólo algunos podríamos citar al Philips 66; la discusión de casos; los Grupos T; los trabajos de seminarios; los ejercicios tipo "juego de empresa", "role playing", "psicodrama", etc.

7) Se ha detectado una relación inversa entre la duración de un curso y las posibilidades que enfrenta un funcionario para asistir al mismo. Del mismo modo, existe una relación inversamente proporcional entre la profundidad alcanzable durante el dictado de un curso y su extensión. Si se superponen gráficamente estas dos relaciones, resulta:



El punto de intersección de las dos funciones se determina intuitivamente en la práctica, basándose en experiencias anteriores.

#### 4. OBJETIVOS PRIORITARIOS.

En base a las consideraciones que anteceden, pueden mencionarse los siguientes objetivos como prioritarios en materia de capacitación de funcionarios públicos provinciales:

- Aumentar las actividades de sensibilización y actualización de los altos funcionarios para mantener un alto grado de motivación unido a un adecuado nivel de cohesión entre los integrantes del estrato político y de la alta dirección de las administraciones provinciales.
- Dar continuidad y publicidad con adecuada anticipación a los ofrecimientos de capacitación a todos los niveles pero especialmente en el denominado como "técnico" en este trabajo.
- Garantizar la seriedad de las designaciones de los docentes.
- Aumentar la capacitación previa al ingreso.
- Difundir la práctica de la formación de instructores de capacitación.

- Ensayar nuevas tecnologías pedagógicas.
- Consolidar la existencia y funcionamiento de los centros provinciales de capacitación.
- Continuar el dictado de cursos intensivos y seminarios para fortalecer la capacidad técnico-administrativa de los agentes públicos de nivel intermedio.
- Integrar los antecedentes en materia de capacitación dentro de los respectivos estatutos y escalafones provinciales.

## 5. SUGERENCIAS PARA LA ACCION,

- 1) Encarar el diseño de una metodología rigurosa y uniforme para el relevamiento de las necesidades de capacitación en las administraciones públicas provinciales.
- 2) Otorgar a los "Coordinadores Provinciales de Capacitación", un rol destacado en la realización de tal relevamiento.
- 3) Estudiar la posibilidad de ofrecer cursos "a distancia" (o por correspondencia).
- 4) Insistir ante los gobiernos provinciales sobre la conveniencia de desafectar de sus tareas habituales a los agentes elegidos para asistir a un curso de capacitación.
- 5) Analizar la posibilidad de crear un instituto o centro de capacitación e investigación en administración pública provincial (Ver Anexo).
- 6) Recomendar a los Coordinadores Provinciales de Capacitación la organización de actividades de sensibilización y actualización.



- 7) Preparar el esquema y bibliografía de un cursillo introductorio a ser ofrecido a los agentes provinciales que se incorporan.
- 8) Poner en conocimiento de quienes están vinculados al tema, la existencia y los servicios ofrecidos por la Asociación de Dirigentes de Capacitación de la Argentina (ADCA).
- 9) Ensayar la aplicación, en el terreno que estamos analizando, de recursos tecnológicos de probada eficacia en otros contextos. A modo de ejemplo se mencionan los textos de instrucción programada y la utilización de ayudas audiovisuales.
- 10) Elaborar un esquema metodológico que permita efectuar una evaluación integral de los efectos provocados por el dictado de un curso, tanto para los participantes como para las instituciones de origen de esos participantes.



ANEXO

CENTRO INTERPROVINCIAL DE ADMINISTRACION PUBLICA.

El Poder Ejecutivo Nacional ha promulgado recientemente la ley No. 20.173 mediante la cual se crea el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). El Gobierno Nacional ha conseguido responder así a una postergada y sentida necesidad (1).

Del articulado de esta Ley surge que el ente habrá de "entender en la capacitación, actualización, especialización y formación de los recursos humanos requeridos por el sector público, en función de las prioridades y moda

-----  
(1) Ya el Plan Nacional de Desarrollo y Seguridad 1971/75 mencionaba como una de las medidas concretas en materia de "Reforma Administrativa" la "Creación de un centro de formación, perfeccionamiento y actualización de funcionarios públicos que atienda las necesidades de capacitación superior del sector".

Se procuraba con tal iniciativa cubrir el vacío dejado tras la virtual desaparición del Instituto Superior de Administración Pública (I.S.A.P.).

lidades del proceso de desarrollo, modernización y cambio social y económico de la Nación". Está facultado también para "promover investigaciones sobre la administración pública".

Resulta entonces inevitable pensar en la conveniencia para los gobiernos provinciales de contar con una institución de características semejantes pero con particularidades muy propias.

Con excepciones no demasiado significativas, puede enunciarse que a los gobiernos provinciales les resulta costoso -cuando no imposible- encarar la capacitación de los niveles medios y superiores de sus respectivas administraciones. A menudo les es posible obtener de alguna entidad de asistencia técnica la realización de actividades de capacitación en el servicio o bien la disposición de becas para el desplazamiento de selectos funcionarios a otras ciudades del país o del extranjero. Pero estos eventos son esporádicos y por tal razón su aprovechamiento no resulta plenamente satisfactorio.

Los temas de los cursos que circunstancialmente se ofrecen a los funcionarios y empleados de una provincia resultan aleatorios.

Los beneficios que su realización produce se experimentan generalmente en los terrenos personales, profesionales o laborales, pero salvo en contadas situaciones tales beneficios son acompañados por un reconocimiento pecuniario previsto estatutaria o escalafonariamente (1).

La realización de cursos esporádicos obliga a la contratación directa de profesores por horas de clase, eliminando toda posibilidad de comprometer a un docente para tareas que no sean las de corto plazo inhibiendo simultáneamente cualquier intento de encarar tareas sistemáticas de investigación con vistas a su utilización en el plano de la enseñanza.

Por todo lo que antecede es que se ha pensado en la conveniencia de crear un instituto, escuela o centro de capacitación e investigación en administración pública provincial.

-----  
(1) En la encuesta realizada por el CFI entre ex-participantes de sus cursos ninguno de los encuestados había recibido aumentos en sus remuneraciones a causa de la asistencia a cursos.

Sus características podrían aproximarse a las siguientes:

- a) Constitución formal con la adhesión expresa de los gobiernos provinciales;
- b) Responsables de la dirección designados por las autoridades provinciales;
- c) Posibilidad de encarar la formación previa al ingreso así como la capacitación en el servicio de los niveles superiores;
- d) Aprobación de un plan de cursos basado en una rigurosa investigación acerca de las necesidades de capacitación en la esfera provincial;
- e) Designación por concurso del cuerpo de profesores-investigadores, los cuales lo serán de acuerdo a las categorías que se establezcan (dedicación exclusiva, semiexclusiva, parcial, etc.);
- f) Reconocimiento explícito en los Estatutos y Escalafones Provinciales de los certificados otorgados por la institución;
- g) Realización de tareas de investigación previamente aprobadas por el nivel de dirección.
- h) Financiamiento adecuado;
- i) Encadenamiento de cursos según su complejidad y de acuerdo a algún régimen de prerrequisitos.