

17045

CATALOGADO



Pavón, José C.

Organización y puesta en marcha del
organismo de reforma administrativa, prov.
San Luis.

PROYECTO DEL SISTEMA DE CAPACITACION
PERMANENTE PARA EL PERSONAL DE LA
ADMINISTRACION PUBLICA PROVINCIAL

0
N. 311
P11C
IV

JOSE HUMBERTO PAVON

San Luis 1974



1. INTRODUCCION

Es indudable que la capacitación permanente de los funcionarios y empleados que integran los organismos públicos es uno de los pre-requisitos de una administración ágil y eficiente, ya que la característica principal de dichos entes es que son intensivos en la utilización de recursos humanos por su carácter de prestación de servicios.

Se entiende por capacitación permanente al sistema que suministra oportunidades de aprendizaje durante toda la vida al individuo dentro de la organización, de acuerdo a las posiciones que va ocupando sucesivamente en ella.

Esto es necesario pues la Administración Pública como toda organización social, es un ente dinámico que está en un permanente cambio y sus miembros deben ser:

- a) provistos con la información esencial para solucionar los problemas que implica el cambio y
- b) adaptados a las consecuencias personales organizacionales y sociales de dichos cambios a través de la internalización de nuevos roles, es decir a través de un cambio del comportamiento.

En un sistema tradicional se espera que sea el contexto social que rodea a la Administración Pública el que provea los

insumos humanos preparados debidamente para llenar todos y cada uno de los puestos de la organización.

En nuestros días tal cosa no es posible. En primer lugar, la técnica, los conocimientos administrativos, los objetivos económicos y políticos están sufriendo transformaciones aceleradas que dificultan contar con hombres capacitados inicialmente fuera de la organización, pues no existen instituciones educativas formales que brinden educación lo suficientemente actualizada.

En el segundo lugar, aún si se tuviera un sistema de educación general y profesional lo suficientemente dinámico y actualizado habría que tomar en cuenta los cambios internos de la organización misma, y los cambios de posición relativa de sus miembros, circunstancias éstas que obligan a un cambio de comportamiento y por ende a una capacitación.

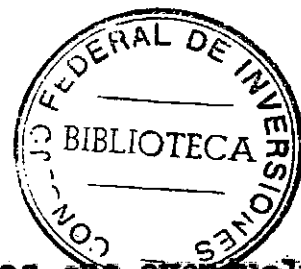
Todo lo señalado lleva a concluir sobre la necesidad de que sea la propia Administración Pública la que tome en sus manos, en forma ineludible el esfuerzo de capacitación de los recursos humanos que la forman, a través de la implementación de un Sistema de Capacitación Permanente de los Recursos Humanos.

2. OBJETIVOS DEL SISTEMA

Los objetivos del sistema de capacitación permanente de los recursos humanos son:



- a- Desarrollo de la capacidad, aptitudes y actitudes de la persona que se desempeña en la Administración Pública con el propósito de lograr un comportamiento acorde a:
1. los objetivos de la organización;
 2. las necesidades y valores individuales;
 3. las necesidades y valores sociales.
- b- Aumento de la eficacia y eficiencia de los organismos públicos al contar con recursos humanos con los conocimientos y motivaciones necesarios a los distintos temas.
- c- Aumento de la satisfacción de los miembros de la Administración Pública por la integración lograda a través de la comunicación y la eliminación de las barreras artificiales que impiden que los funcionarios participen del estudio y solución de los problemas generales y sectoriales de la Administración Pública.
- d- Desarrollo de modelos propios de capacitación y adiestramiento adecuados al contexto social, económico y político, y a los objetivos del Estado Nacional y Provincial.
- e- Adecuación e integración del sistema de capacitación con el resto de los sistemas de Administración de Personal y Administración en General.



- f- Contribuir al desarrollo de recursos humanos que ~~eventualmen~~
te beneficiarán al sector privado por el desplazamiento que
se observa de tales recursos entre uno y otro sector.

3. SISTEMA DE CAPACITACION PERMANENTE

a. Descripción del sistema

El sistema de capacitación permanente no puede estar des-
vinculado de la Administración de Personal, pues existe una ínti-
ma relación entre la obtención, mantención, utilización y el desa-
rrollo de los recursos humanos. Por otra parte, la educación y a-
diestramiento de los integrantes de la Administración Pública debe
responder a los objetivos y planes del Gobierno Nacional y Provin-
cial. De allí que los esfuerzos en materia de capacitación deban
realizarse a través de un sistema en el que participen todos los
niveles del ente público, en forma coordinada y respondiendo a los
objetivos políticos y administrativos del Gobierno. Para llevar a
cabo esta tarea se propone un sistema formado por:

- a) Una unidad central de capacitación, el: Centro de Capacita-
ción Permanente para agentes de la Administración Pública,
ubicado en la Dirección General de Personal.
- b) Unidades sectoriales de capacitación ubicadas en las unidades
de personal de los distintos Ministerios.

- c) Organismos e instituciones estatales, (nacionales, municipales) y paraestatales (Bancos, Sindicatos, Empresas de Servicios) que convengan vincularse al sistema en forma voluntaria.

La ubicación de las unidades de capacitación en el ámbito de la Dirección General de Personal se justifica siempre que exista ese organismo cumpliendo todas las funciones de una moderna Administración de Personal, pues la planificación de las actividades de capacitación debe realizarse a la luz de la información proporcionada por el resto de los programas de personal, selección, traslados, promociones, calificaciones, etc.

Cabe recordar aquí que las principales circunstancias en que se hace necesario el adiestramiento son:

- 1) Iniciación de tareas (cuando se trata de empleados nuevos provenientes de un proceso de selección.
- 2) Cambio de tareas (traslados).
- 3) Cambio de tareas (promociones y ascensos).
- 4) Cambios en los métodos de trabajo (innovaciones tecnológicas).
- 5) Cambios en los objetivos y políticas de la organización.
- 6) Reorganizaciones estructurales.
- 7) Fallas en la motivación detectadas a través de un programa de calificación de personal.



Cada una de estas circunstancias deberá ser detectada a través de la información que se centraliza en la Dirección y oficinas de personal de modo que el Centro de Capacitación pueda nutrirse de los datos sobre necesidades de capacitación que aquellas poseen.

En el caso de la Provincia de San Luis, actualmente la Dirección de Personal no cumple con algunos de las funciones de personal señaladas, de modo que hasta tanto se estructure adecuadamente se recomienda ubicar el Centro de Capacitación en el ámbito de la Dirección de Organización y Sistemas, ya que allí se concentrarán los esfuerzos de cambios de la estructura y métodos y contará con personal especializado capaz de aportar soluciones eficaces en una primera etapa.

En el sistema propuesto las unidades sectoriales y los organismos que adhieran voluntariamente desarrollarán las funciones administrativas de obtención, registración y control de lo que se denomina "inventario de personal" (estimación para un período de los cambios que se producirán en la planta de personal partiendo de los recursos con que se cuenta actualmente), que elevarán a la Unidad Central de capacitación.

En la Unidad Central se desarrollarán actividades de coordinación y centralización de datos, compatibilizando las necesidades de capacitación con especificaciones similares de los distintos organismos y programándolas orgánicamente.

Por otra parte se desarrollarán actividades de asesoramiento a los organismos que así lo soliciten y podrá vincularse con otros centros educativos de docencia e investigación.

En esta Unidad se realizarán las actividades concretas de capacitación que podrán asumir la forma de:

1. Cursos
2. Cursillos
3. Siminarios y Debates
4. Proyectos
5. Charlas y conferencias
6. Elaboración de material didáctico, audiovisual y Bibliográfico.
7. Impresión de dicho material.
8. Biblioteca.

En los casos que resulte necesario se realizarán convenios con otras instituciones educativas (universidades, escuelas, etc.) para la prestación de servicios de capacitación.

Las unidades sectoriales de capacitación podrán llevar a cabo funciones de capacitación cuando, contando con los medios idóneos se trate de requerimientos específicos o circunstanciales del sector.

Por otra parte las unidades sectoriales centralizarán toda la información que permita evaluar el aprovechamiento de los



esfuerzos de capacitación, elevándola a la Unidad Central para que ésta reajuste sus planes a la luz de tales datos.

Para ello podrán realizar encuestas, entregistas y cuestionarios que permitan conocer el grado en que se han ido logrando los objetivos organizacionales e individuales de cada curso.

Para aclarar el mecanismo de funcionamiento del sistema se expone a continuación un ejemplo.

El Ministerio de Economía, a través de la Dirección de Industria y Comercio, ha decidido realizar un relevamiento de la capacidad productiva de las empresas del medio. A tal fin se prevé hacer una encuesta en el domicilio de cada unidad productiva.

Para cumplir con las tareas de la encuesta se requieren alrededor de 50 encuestadores debidamente capacitados.

La Dirección de Industria y Comercio no posee este personal, de modo que llame a concurso para seleccionar encuestadores que llenen algunos requisitos mínimos, a saber:

1. Nivel educacional secundario como mínimo.
2. Capacidad de expresión y comunicación.
3. Buena presencia.
4. Adecuada motivación.
5. Sociabilidad.
6. Pertenecer a la Administración Pública Provincial.

La Dirección de Industria y Comercio solicita al Centro de Capacitación un programa de entrenamiento para adiestrar a los encuestadores teniendo en cuenta que el período en que deberá realizarse no podrá exceder de 15 días, dada la urgencia de la encuesta. A tal fin acompaña la descripción del cargo encuestador, los antecedentes de los candidatos seleccionados, juntamente con una descripción del tipo de encuesta y de los objetivos que se persiguen.

El Centro de Capacitación elabora un programa de capacitación cuyo resumen se muestra en el Anexo II. El curso es dictado por especialistas del Centro, en la Dirección de Industria y Comercio; realizada la encuesta, la Dirección de Industria y Comercio, a través de su oficina de personal controla el aprovechamiento del programa realizando un cuestionario de evaluación entre los encuestadores y reuniones de debate con los encargados de la encuesta. Esta información es elevada al Centro de Capacitación para su registración.

b. Misión y Funciones

1. Centro de Capacitación

Misión:

Dirigir el sistema de capacitación del Personal de Administración Pública Provincial.

Funciones:

- 1) Entender en la programación de la capacitación para el personal de la Administración Pública.
- 2) Preparar y elaborar el material didáctico y bibliográfico a utilizar en los distintos programas de capacitación.
- 3) Entender en el dictado de los cursos y en las demás prestaciones de capacitación.
- 4) Supervisar las tareas de capacitación llevadas a cabo en las unidades sectoriales.
- 5) Mantener relaciones con organismos similares nacionales e internacionales.
- 6) Asesorar en materia de capacitación y adiestramiento a los organismos de la Administración Pública que lo soliciten.

2. Unidades sectoriales y organismos adherentes

Misión:

Efectuar tareas de apoyo y relevamiento de información referidas al sistema de capacitación.

Funciones:

- 1) Efectuar el relevamiento de información para elevar a la Unidad Central referente a las necesidades de capacitación sectorial.



- 2) Realizar tareas de capacitación cuando se trate de requerimien
tos específicos de adiestramiento del sector.
- 3) Efectuar las actividades tendientes a evaluar el aprovechamiento
to de los distintos programas de capacitación.

c. Determinación de las necesidades
de capacitación

El Centro de Capacitación, programará periódicamente las actividades de capacitación a la luz de la información obtenida del proceso de determinación de necesidades de capacitación.

Dicho proceso consta de las siguientes etapas:

1. Diagnóstico y evaluación de las necesidades cuanti-
tativas de personal en todas sus categorías

Para poder llevar a cabo esta etapa se debe contar con los organigramas estructurales y dotacionales actuales y previstos en el futuro de los organismos que integran la Administración Pública Provincial. Con ellos se confeccionará un cuadro de las necesidades cuantitativas de personal discriminado por categorías y reparticiones en el período que abarque la planificación.

2. Evaluación de las necesidades
cualitativas de personal

Se entiende por necesidades cualitativas al tipo de capacidades requeridas en cada categoría de empleos; específica-

mente el grado de escolaridad (primario, secundario, universitario), y los conocimientos especiales.

Para poder llevar a cabo esta etapa se necesita:

- a. Análisis de funciones y descripciones de cargos. Esta información se debe hallar en los Manuales de Funciones y Manuales de Cargos.
- b. Planes de selección, traslados y promociones, en donde se indica los requerimientos de personal nuevo en términos de conocimientos especiales a proporcionar; los cambios en sentido horizontal y vertical también en dichos términos.
- c. Seminarios y encuestas realizados con el personal de las distintas reparticiones en donde se debate sobre las necesidades de actualización y preparación mas evidente a juicio de los empleados.
- d. Resultados en los planes de calificación. En este caso se analizan las calificaciones promedio de las distintas unidades organizativas, a fin de detectar los problemas generales de bajo rendimiento por falta de capacitación.

3. Diagnóstico de las necesidades de capacitación

Con la información obtenida de las etapas 1 y 2 es posible estimar:



- a) Cantidad de empleados que será necesario capacitar para tareas nuevas por razones de selección, traslados, promociones o reorganizaciones.
- b) Cantidad de empleados que será necesario capacitar por no reunir las condiciones que exige el puesto que desempeñan actualmente.
- c) Cantidad de empleados que será necesario capacitar por fallas en la motivación.
- d) Cantidad de empleados que será necesario capacitar para realizar con nuevos métodos las tareas actuales.

Cada uno de estos datos debe ser analizado:

- a) por sector, es decir por Ministerio, Subsecretaría o Dirección;
- b) por categoría de empleo, es decir según se trate de personal administrativo, técnico, profesional o de servicio;
- c) por área temática, es decir agrupando a las personas que necesitan capacitarse en base a las materias o áreas de estudio que deben ser cubiertas;
- d) por tiempo, es decir clasificando a los grupos de empleados que han de recibir capacitación en base a la duración del proceso y a la urgencia de las necesidades.

Como resultado de este diagnóstico se elaborará el Plan General de Capacitación para el período que se requiere.

4. Determinación de programas sectoriales

Los programas sectoriales se prepararán como continuación del Plan General.

Se elaborarán siguiendo las pautas del diagnóstico de necesidades; en base a la información proporcionada por cada organismo interesado.

Un modelo de presentación de un programa sectorial de Capacitación se muestra en el Anexo I.

5. Lanzamiento de los primeros cursos

De acuerdo a la información relevada para el macro-análisis y el diagnóstico preliminar sobre necesidades de capacitación se estima conveniente la realización del siguiente programa de entrenamiento y hasta tanto inicie sus actividades el Centro de Capacitación.

Curso de Análisis Administrativo

a. Objetivos



Con el curso de Análisis Administrativo se pretende lograr un nivel mínimo de capacidad en los agentes públicos, referida a la comprensión, manejo y solución de los problemas que deben afrontar en el cumplimiento de las variadas funciones administrativas que integra la Administración Pública.

Este nivel mínimo permitirá obtener un lenguaje común, que facilite la comunicación entre los distintos sectores y posibilitará la unificación de normas, métodos y documentación, de aplicación general, en base a principios comunes.

Se contempla ofrecer el curso a 3 niveles según el grupo de empleados a que se dirigirá.

- a) Grupo I - agentes que tienen personal a su cargo.
- b) Grupo II - agentes que realizan tareas técnicas.
- c) Grupo III - agentes que realizan tareas operativas.

Para el primer grupo se darán con mayor intensidad las asignaturas que contribuyan a formar la especialidad conceptual y humana, ya que son agentes que ocupan cargos de jefatura.

Para el segundo grupo, se tratará de complementar la formación técnica que poseen, ahondando en las materias humanísticas y las que brindan conocimientos administrativos a fin de que puedan llevar a cabo eficientemente las variadas funciones de su sector.

Para el tercer grupo se dará prioridad a las asignaturas de formación general, con predominio del desenvolvimiento conceptual de los individuos, además de la transmisión de algunas técnicas simples de uso común en la Administración Pública.

b. Contenido

El contenido del curso abarca el estudio de la organización de la administración pública en su estructura y funciones, tanto desde el punto de vista estático como del funcionamiento de los mismos. Tales funciones corresponden a:

- 1) Administración de Recursos Humanos
- 2) Administración de Recursos Materiales
- 3) Administración de Recursos Financieros
- 4) Técnicos de informática
- 5) Técnicos de análisis administrativo

Las materias a desarrollar con distinto énfasis según el grupo de que se trate son:

- . Administración General
- . Administración de Personal
- . Psicología Social
- . Análisis Administrativo
- . Administración de suministros e Insumos



- Administración Financiera
- Sistemas Contables
- Sistematización de datos
- Evaluación de Proyectos

ANEXO I

Programa de Adiestramiento

Programa de adiestramiento:

Ministerios:

Dirección:

Título del curso:

Fecha Propuesta:

Tipo de Adiestramiento:

Necesidad:

Objetivos:

Contenidos:

Métodos de adiestramiento:

Coordinador:

Profesor (es):
.....
.....

Lugar del curso:

Tipo y cantidad de empleados
que participarán:

Tamaño de los grupos:
Nº de grupos:

Horas para
cada sesión:

Nº de sesiones
para c/grupo:

Nº total estimado
de horas/hombre:

Calendario del Curso:

Fecha de iniciación:

Propuesto por:

Aprobado por:

Observaciones:

ANEXO II

Programa de adiestramiento: N° 35

Ministerio: Economía

Dirección: Industria y Comercio

Título del Curso: Curso para encuestadores de la Dirección de Industria y Comercio.

Fecha Propuesta:

5-4-75

Tipo de adiestramiento:

Para realizar tareas nuevas en la repartición mediante una técnica específica: la encuesta.

Necesidad:

La Dirección no cuenta con personal capaz de llevar a cabo el programa de encuestas en el sector privado.

Objetivos:

Formar encuestadores entre el personal de la repartición que sirvan al programa actual y a futuros planes de la Dirección.

Contenido:

1. Psicología de las encuestas.
 2. Nociones de economía.
 3. Nociones de estadística.
 4. Nociones de comunicación social.
-

Métodos de adiestramiento:

1. Conferencias
 2. Role - Playing
 3. Casos
-

Coordinador: A. Sánchez

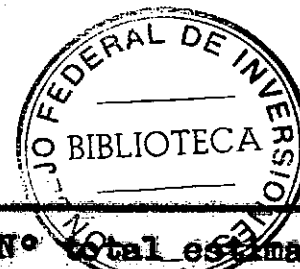
Profesores: 1. J. Lauría
2. B. Suárez
3. J. Vital

Lugar: Sala de Conferencias
de la Dirección

Tipo y cantidad de empleados que participarán:
50 encuestadores seleccionados de entre empleados administrativos de la Administración Pública.

Tamaño de los grupos:
6 personas

N° de grupos: 8 a 9 grupos



Horas para cada sesión:	Nº de sesiones para c/grupos:	Nº total estimado de horas/hombre:
1	8	8

Calendario del Curso:

1a.sesión: 5-4	3a.sesión: 8-4	5a.sesión: 11-4
2a.sesión: 6-4	4a.sesión: 9-4	6a.sesión: 12-4
	7a.sesión: 14-4	
	8a.sesión: 15-4	

Propuesto por: Director de Industria y Comercio.

Aprobado por: Jefe del Centro de Capacitación.
