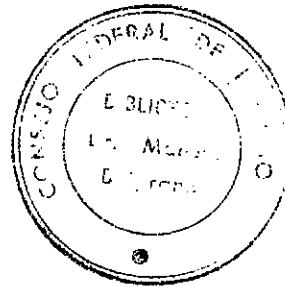
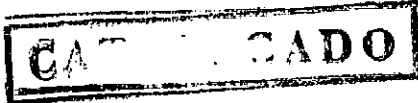


CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

26193



ESTUDIO DE LAS NECESIDADES EN MATERIA DE CAPACITACION
DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACION PUBLICA PROVINCIAL

- PROVINCIA DE FORMOSA -

INFORME FINAL
(Versión Definitiva)

0
U. 13
G 18
Inf. Final

Prof. Rodolfo Ghio

Año 1981

I N D I C E

	<u>Página</u>
INTRODUCCION	3
OBJETIVOS DEL TRABAJO	5
<u>PRIMERA ETAPA</u>	
METODOLOGIA DEL RELEVAMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACION	8
HISTORIA DE LA ESCUELA DE CAPACITACION PROVINCIAL	13
RELEVAMIENTO DE NECESIDADES	
- Características Generales del Personal de la Administración Pública Provincial	18
- Situación Actual de Cada Repartición	29
- Administración Pública Municipal	100
- Principales Propuestas de Capacitación	116
- Conocimiento de la Escuela de Capacitación Provincial	123
OTRAS NECESIDADES DE CAPACITACION	
- Personal No-Administrativo	125
CONSIDERACIONES FINALES	129
<u>SEGUNDA ETAPA</u>	
APORTES SOBRE EL FUNCIONAMIENTO FUTURO DE LA ESCUELA DE CAPACITACION	134
PROPUESTAS SOBRE SUPUESTOS BASICOS DE FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA DE CAPACITACION PROVINCIAL	141

PROPUESTAS DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE CONDUCCION	146
PROPUESTAS DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL OPERATIVO	150
PROPUESTAS DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL NO-ADMINISTRATIVO	155
<u>TERCERA ETAPA</u>	
CONSIDERACIONES PREVIAS	159
LA CAPACITACION DEL ADULTO	161
PLANES DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL OPERATIVO	163
PLANES DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE CONDUCCION	182
ACTIVIDADES DE CAPACITACION DESTINADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO RECIEN INGRESADO	194
PLANES DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL TECNICO Y OPERARIO DE MANTENIMIENTO, PRODUCCION Y SERVICIOS	196
OTRAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION	199
ANEXO	211

INTRODUCCION

El presente trabajo fue iniciado por Personal Propio del Consejo Federal de Inversiones quién llevó a cabo el Plan de Tareas y la Metodología de su realización.

El primer momento de la Primer Etapa, denominada relevamiento, también fue diseñada y efectuada por dicho Personal y por Personal de la Escuela de Capacitación Provincial.

El presente Informe es la continuación de lo ya realizado y está referido a los demás momentos de las tres etapas, los que en su totalidad y en forma detallada se describen a continuación:

Etapa 1: 1. Relevamiento

2. Análisis de situación actual

3. Diagnóstico de la situación actual

Etapa 2: 1. Elaboración de propuestas de capacitación para el nivel de conducción.

2. Elaboración de propuestas de capacitación para el personal operativo.

3. Discusión de las propuestas

Etapa 3: 1. Elaboración de planes de capacitación definitivos para el nivel de conducción.

2. Elaboración de planes de capacitación definitivos para el personal del nivel operativo.

Es importante destacar que el relevamiento y como consecuencia su posterior análisis, diagnóstico de situación, propuestas de capacitación y planes respectivos, estuvo centralizado en el Personal Administrativo de la totalidad de las dependencias del Gobierno Provincial; pese a ello se incluye un breve informe sobre el Personal no-administrativo de dichas dependencias.

OBJETIVOS DEL TRABAJO

OBJETIVO GENERAL:

Determinar las necesidades de capacitación de los niveles de conducción y operativos del Personal de la Administración Pública de la Provincia de Formosa.

Elaborar planes de entrenamiento y programas de actividades de la Escuela de Capacitación Provincial para el Personal de Conducción y Operativo de la Administración Pública.

OBJETIVOS ESPECIFICOS DE CADA UNA DE LAS ETAPAS

PRIMERA ETAPA: Diagnosticar la situación actual en materia de necesidades de Capacitación surgidas a partir de la calidad del recurso humano existente y de los requerimientos impuestos por las tareas específicas que deben realizarse.

SEGUNDA ETAPA: Formular propuestas sobre supuestos básicos de funcionamiento de la Escuela de Capacitación Provincial.

Formular propuestas sobre la realización de actividades de capacitación para el personal de conducción y para el personal operativo de la Administración Pública Provincial.

TERCERA ETAPA: Elaborar planes y diseñar programas para las actividades de capacitación para el personal de conducción y operativo a desarrollar por la Escuela de Capacitación Provincial, de acuerdo con las propuestas presentadas y aceptadas por las autoridades provinciales.

PRIMERA ETAPA

METODOLOGIA DEL RELEVAMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACION

La perentoriedad de la tarea y la cantidad elevada de agentes provinciales, determinó la elección de dos técnicas de relevamiento.

1) Entrevistas en profundidad a Personal Superior en Ministerios, Secretarías y Organismos descentralizados. La elección de los mismos estuvo determinada por el número de personal y por las actividades específicas que se realizan.

Dentro de cada repartición fueron elegidas aquellas dependencias que podían aportar, en función del volumen y características de las tareas, la información buscada.

2) Encuestas al personal de conducción y operativo, permanente, de la totalidad de los Ministerios, Secretarías y Organismos descentralizados, que se indican a continuación:

- Ministerio de Gobierno
- Ministerio de Asuntos Agropecuarios
- Ministerio de Obras y Servicios Públicos (.)
- Ministerio de Economía
- Secretaría de Salud Pública

(.) Demoras en la obtención del listado, obligó a suspender el relevamiento por encuestas en este Ministerio

- Secretaría de Planeamiento y Desarrollo
- Secretaría de Acción Social
- Secretaría General de la Gobernación
- Instituto de Asistencia Social para el Personal de la Administración Pública (IASSEP)
- Caja de Previsión Social
- Instituto de Colonización y Tierras Fiscales

También fue incluida la Administración Pública Municipal, de la ciudad Capital y del Interior.

Por el sistema de números al azar fue elegida una muestra que abarcó aproximadamente el 25% del personal superior y el 25% del personal auxiliar de cada repartición.

Dicha muestra se obtuvo a partir de un listado (universo) proporcionado por los Departamentos de Personal de cada dependencia.

El número de encuestas no contestadas y variación en la información con respecto al número total de agentes proporcionados por la Dirección General de Personal, redujo el porcentaje de respuestas obtenidas en relación con la totalidad del personal.

Se analizaron 497 encuestas, de las cuales 153 correspondieron al personal de conducción y 344 al personal operativo.

Un detalle de los funcionarios entrevistados y del número de encuestas requeridas y recibidas se describen en el estudio analítico de cada repartición y que se encuentra en otro lugar de este informe.

El temario de las entrevistas incluyó los siguientes tópicos:

- Características laborales del personal a cargo.
- Formación básica de dicho personal
- Deficiencias más comunes que se detectan en la realización de tareas
- Acciones que se han implementado para corregir dichas deficiencias; resultados obtenidos.
- Experiencias en formación y/o perfeccionamiento laboral del funcionario entrevistado y del personal a cargo, en particular las realizadas en la Escuela de Capacitación Provincial.
- Evaluación de las experiencias mencionadas
- Propuestas de capacitación para el personal de conducción y para el personal auxiliar de la repartición,

El temario de la encuesta administrada al personal de ejecución, incluyó los siguientes aspectos:

- Edad y nivel de instrucción del encuestado
- Antigüedad en la administración pública
- Lugar actual de trabajo
- Cargo que desempeña
- Tareas que realiza y tareas que no realiza pero que desearía realizar.
- Conocimientos que debería adquirir para mejorar y perfeccionar las tareas que realiza actualmente.
- Conocimientos que debería adquirir para desempeñar con eficacia las tareas que no realiza pero que desearía realizar.

- Posibilidad de asistencia a cursos de capacitación. Horarios
- Información que posee sobre las actividades de la Escuela de Capacitación
- Participación en cursos organizados por la Escuela de Capacitación
- Evaluación de dichos cursos
- Sugerencias sobre las actividades de adiestramiento, formación ó perfeccionamiento del personal que debería llevar a cabo la Escuela de Capacitación en el futuro

El temario de la encuesta administrada al personal de conducción incluyó conjuntamente con los items enumerados para el personal auxiliar, aspectos particulares referidos a:

- Conducción y supervisión de personal
- Conducción y supervisión de tareas
- Conocimientos específicos que son necesarios recibir para desempeñar eficazmente las tareas de conducción.

La Escuela de Capacitación Provincial participó en la selección de los Organismos y funcionarios a entrevistar. Conjuntamente con la Dirección de la Escuela se llevaron a cabo las mencionadas entrevistas.

El Personal de la Escuela colaboró en el relevamiento y en la sistematización de los datos recogidos.

Como fuente de información, fueron utilizados además, los siguientes documentos:

- Nómina del total del personal administrativo permanente de los diferentes Ministerios, Secretarías y Organismos descentralizados, discriminados por categoría, edad, nivel de instrucción y antigüedad en la administración pública - Fuente: Dirección General de Personal

- Cantidad de personal, permanente, profesional, técnico, mantenimiento, producción y servicios - Fuente: Dirección General de Personal.
- Relevamiento sobre necesidades de capacitación del personal de la Administración Pública - Escuela de Capacitación Provincial - Años 1977/1979
- Relevamiento del tramo superior de la Administración Pública - SEPLADE - 1979
- Escalafón del Personal Civil de la Administración Pública Provincial - 1977
- Misión y Funciones de la Escuela de Capacitación Provincial, de los Departamentos y Sectores.
- Perfiles de cargo del Personal de la Escuela de Capacitación Provincial.
- Evolución de las actividades de Capacitación en el sector Público Provincial (período 1976-1980) - Escuela de Capacitación Provincial.
- Programa de Reestructuración de la Escuela de Capacitación Provincial - 1980
- Informe sobre necesidades de adiestramiento y capacitación para la reforma administrativa de la Provincia de Formosa - CPN Angel Burguener - 1972
- Estudios preliminares para la implementación de un curso piloto evaluativo de capacitación y actualización para el personal que se desempeña en el control de obras - Ing. R.N.Melián - Dirección de Energía Provincial.

HISTORIA DE LA ESCUELA DE CAPACITACION PROVINCIAL

La Escuela de Capacitación Provincial fue creada en el año 1976 con nivel de Departamento y dependiente, jerárquica y funcionalmente de la Dirección de Organización y Métodos de la entonces Asesoría de Desarrollo.

Entre los antecedentes se pueden citar el informe realizado por el CPN Angel Burguener sobre necesidades de adiestramiento y capacitación, del año 1972. En este trabajo se propone que parte del plan de formación del personal a implementarse se realice a través de la Escuela Formoseña de Administración Pública (E.F.A.P.). En ese mismo informe se menciona la necesidad de la creación de un nuevo organismo de capacitación, el que es apoyado afirmativamente por el 93,7% de los funcionarios entrevistados, quienes sostienen además, en su mayoría (34,0%), su dependencia jerárquica de la Asesoría de Desarrollo.

Los argumentos a favor de tal creación están referidos a "falta de capacitación y actualización del personal", "sus actividades permitirán brindar más jerarquía", "posibilitará la carrera administrativa", "facilitará la reforma administrativa", "dará más eficiencia".

En el año 1977, al crearse la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo, la Escuela de Capacitación pasa a ser jurisdicción de la misma, con nivel de Dirección y con una estructura dividida en Departamentos, de Extensión, de Capacitación y de Investigación y Apoyo Pedagógico.

Juntamente con su creación fueron explicitados sus objetivos, la misión de la Escuela y sus departamentos y las funciones específicas de cada uno de ellos.

Los objetivos de la Escuela, formulados en ese momento fueron:

- 1 - Actuar como organismo de capacitación e investigación de asuntos de administración pública, de acuerdo a las necesidades de recursos humanos requeridos por los programas y planes de gobierno de la Provincia, a través de sus distintos organismos.
- 2 - Determinar las necesidades de capacitación y de las prioridades de investigación que deben realizarse en el ámbito de la administración pública y ciencias afines, incluyendo los trabajos en conjunto que se realicen de acuerdo a convenios con universidades y otros organismos técnicos nacionales o internacionales.

Actividades que ha realizado

En el año 1976 se llevaron a cabo dos cursos, uno realizado por el CFI y el otro por el INAP, destinados al personal superior y/o conducción y referido a Evaluación de Proyectos y a Procedimientos Administrativos, con una duración total de 12 días de tareas.

Las actividades del año 1977 también estuvieron centradas en el personal de conducción, sobre la base de la colaboración del CFI en el dictado de cursos, asumiendo la Escuela sólo uno en colaboración con el Ministerio de Bienestar Social. Los cursos son en su mayoría, referidos a temas económicos, los restantes versan sobre aspectos jurídicos, de planificación y evaluación social de proyectos y administración pública. La duración total de los cursos alcanzó a 70 días.

Existió un intento de ampliar las actividades de la Escuela que no

llegó a concretarse; por un lado el diseño de cursos para personal auxiliar y por el otro, la organización de acciones educativas destinadas a personal ajeno a la Administración Pública.

En el año 1978 se implementaron las actividades proyectadas en año anterior, destinadas al personal auxiliar, con la realización de un curso anual de Dactilografía y otro de Ortografía y Redacción administrativa, bajo la total responsabilidad de la Escuela de Capacitación.

Continúa siendo el CFI el organismo que brinda su apoyo a la formación y/o perfeccionamiento del personal de conducción. Aparece un temario más diversificado que el del año 1977; juntamente con los temas económicos se incluyen cursos sobre estadística, organización de archivos y por primera vez se extienden las acciones hacia el interior, dictándose un seminario sobre Registro Nacional de las Personas en Ibarreta y Clorinda.

Esta diversificación de acciones se manifiesta también en tareas programadas y no ejecutadas, por carecerse de presupuesto, en las que aparecen temas como: planeamiento urbano y regional, organización y métodos, archivo por microfilmación, etc.

La totalidad de las actividades de capacitación de la Escuela, durante el año 1978 abarcó dos cursos anuales y 85 días de cursos breves.

En el año 1979 comienza a implementarse el Curso Superior de Administración Pública, en colaboración con el INAP (un semestre de duración).

La Escuela sigue siendo total responsable de las acciones de perfeccionamiento del personal auxiliar (dos cursos anuales, de dactilografía y secretariado), mientras que el CFI tiene a su cargo los destinados al personal superior (39 días de cur-

so). Los temas continúan siendo diversificados: se ejecuta el referido a Organización y Métodos programado el año anterior, se dicta un seminario de Conducción de Personal, otro de Catastro e Imposición Inmobiliaria, un curso sobre Control de Gestión y otro sobre Comercio Exterior.

El año 1980 muestra características semejantes a los dos años anteriores. Continúa el curso superior de Administración Pública, el de Secretarios y el CFI lleva a cabo cuatro cursos para el personal superior (30 días de curso). Sobre el final del año, conjuntamente con el Centro Argentino de Ingenieros se llevan a cabo dos cursos destinados no exclusivamente a personal de la Administración Pública (seis días de curso).

Las actividades desarrolladas conjuntamente con el INAP están respaldadas por un convenio firmado el 30/11/77 de una duración de 3 años. Por medio del mismo la Provincia adhiere al Plan Nacional de Capacitación.

Las acciones realizadas por el CFI se establecen anualmente a través de actas-convenios en las que se fijan el número y contenidos de los cursos a dictarse.

En el año 1979, junto con la Dirección de Organización y Métodos, la Escuela realizó un relevamiento del tramo superior de la Administración Pública. En el año 1980 se confeccionó un programa de reestructuración de la Escuela, en sus aspectos orgánicos y funcionales.

En síntesis, a través de cinco años de funcionamiento de la Escuela de Capacitación Provincial, puede observarse lo siguiente:

- Una marcada orientación al desarrollo de cursos para el personal superior
- Una delegación, casi exclusiva, de la formación en el CFI

- Una manifiesta tendencia hacia la centralización de sus actividades en la realización de cursos.
- El carecer, en los cursos dictados, de alguna línea de trabajo o de orientación que sea indicativa de criterios orgánicos en la formación y/o perfeccionamiento.
- El no funcionamiento de la totalidad de los Departamentos

El relevamiento llevado a cabo en 1979, el proyecto de reestructuración, este pedido de asistencia técnica al CFI pueden señalarse como manifestaciones visibles de un intento de definición de líneas de trabajo que superen acciones improvisadas, tendientes solamente a aliviar falencias coyunturales y cuya repercusión posterior puede ser incierta.

RELEVAMIENTO DE NECESIDADES

CARACTERISTICAS GENERALES DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACION PUBLICA PROVINCIAL

Con datos suministrados por la Dirección General de Personal se han elaborado los siguientes cuadros demostrativos de la situación de los agentes administrativos, en los siguientes aspectos: Edad, Antigüedad en la Administración Pública y Nivel de Instrucción.

Se han dividido, según la categoría de revista, en dos tramos:

- Personal de Conducción (categorías 18 a 24) - Total: 897 agentes
- Personal Auxiliar (categorías 1 a 17) - Total: 1.648 agentes

Personal de Conducción

Edad

Edad Repartición	- 20		21 - 30		31 - 40		41 - 50		+ 50		Total	
	V.A.(.)	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
Sec. General	1	0,9	12	11,2	42	39,3	28	26,2	24	22,4	107	100,0
M. de Gobierno	-	-	14	11,8	47	39,5	37	31,1	21	17,6	119	100,0
M. de Economía	-	-	19	19,0	40	40,0	29	29,0	12	12,0	100	100,0
S. Acción Social	-	-	21	18,6	50	44,2	27	23,9	15	13,3	113	100,0
M.O y S. Públicos	-	-	13	16,5	40	50,6	18	22,8	8	10,1	79	100,0
M.A. Agropecuarios	-	-	22	27,5	31	38,8	9	11,2	18	22,5	80	100,0
S. Pl. y Desarrollo	-	-	2	6,1	21	63,6	10	30,3	-	-	33	100,0
S. Salud Pública	-	-	33	28,2	49	41,9	21	17,9	14	12,0	117	100,0
I.P.V.	-	-	5	50,0	4	40,0	1	10,0	-	-	10	100,0
I.A.S.	-	-	2	11,8	6	35,3	6	35,3	3	17,6	17	100,0
I.A.S.E.P.	-	-	11	52,4	6	28,6	2	9,5	2	9,5	21	100,0
Caja Prev. Social	-	-	8	19,0	26	61,9	5	11,9	3	7,2	42	100,0
Inst. Col. y T. Fisc.	-	-	17	28,8	23	39,0	16	27,1	3	5,1	59	100,0
Total	1	0,1	179	20,0	385	42,9	209	23,3	123	13,7	897	100,0

Como se advierte, este personal se puede ubicar como adulto medio, (63,0% por debajo de los 40 años de edad, sólo un 13,7% con más de 50 años), con un 42,9% entre 31 y 40 años.

El I.P.V. y el I.A.S.E.P. (con el 50,0% y el 52,4% respectivamente)

(*) V.A.: valores absolutos

tienen la mayoría de su personal entre 21 y 30 años de edad y cifras altamente significativas por debajo de los 40 años (90,0% y 81,0%), si bien sólo poseen sólo el 3,5% del total del personal de conducción.

A su vez, la Secretaría General (48,6%), el Ministerio de Gobierno (48,7%) y el I.A.S. (52,9%), son los que mayor porcentaje tienen de personal que supera los 40 años.

El Ministerio de Asuntos Agropecuarios presenta un 56,3% por debajo de los 40 años y un 22,5% que supera los 50 años de edad.

Antigüedad en la Administración Pública

Antigüedad Repartición	- 1		1 - 5		6 - 10		11 - 20		+ 20		Total	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
Secretaría General	-	-	12	11,2	25	23,4	41	38,3	29	27,1	107	100,0
M. de Gobierno	2	1,7	5	4,2	30	25,2	44	37,0	38	31,9	119	100,0
M. de Economía	1	1,0	15	15,0	27	27,0	37	37,0	20	20,0	100	100,0
S. Acción Social	1	0,9	24	21,2	38	33,6	40	35,4	10	8,9	113	100,0
M.O. y S. Públicos	-	-	11	13,9	19	24,1	77	46,8	12	15,2	79	100,0
M.A. Agropecuarios	-	-	21	26,3	19	23,7	28	35,0	12	15,0	80	100,0
SEPLADE	-	-	5	15,1	6	18,2	17	51,6	5	15,1	33	100,0
S. Salud Pública	-	-	25	21,4	39	33,3	45	38,5	8	6,8	117	100,0
I.P.V.	-	-	1	10,0	3	30,0	6	60,0	-	-	10	100,0
I.A.B.	-	-	2	11,8	1	5,9	13	76,4	1	5,9	17	100,0
I.A.S.E.P.	-	-	5	27,8	8	38,1	7	33,4	1	4,7	21	100,0
Caja Prev. Social	-	-	3	7,1	17	40,5	21	50,0	1	2,4	42	100,0
Inst. Col. y T. Fisc.	-	-	8	13,6	17	28,8	30	50,8	4	6,8	59	100,0
Total	4	0,4	137	15,3	249	27,8	366	40,8	141	15,7	897	100,0

El personal de este tramo se caracteriza por poseer en su gran mayoría (84,3%) menos de 20 años de antigüedad, teniendo un 43,1% entre 1 y 10 años, pudiéndose suponer que el personal de conducción posee en su mayoría (como mínimo un 60%) menos de 15 años de antigüedad en la administración.

Asuntos Agropecuarios y Salud Pública cuenta con la mayoría del personal entre 1 y 10 años (50,0% y 54,4% respectivamente), en tanto que el segundo posee el 93,2% debajo de los 20 años. En situación similar a ésta, con índices que superan al total, se encuentran Acción Social (91,1%), I.P.V. (100%), I.A.P. ((4,1%), IASEP (95,3%), Caja de Previsión Social (97,6%) y el Instituto de Colonización y Tierras Fiscales (93,2%).

En el otro extremo, es decir con personal más antiguo que el promedio se ubican: Secretaría General de la Gobernación (27,1% con más de 20 años y sólo 34,6% debajo de los 10 años); Ministerio de Gobierno (31,9% con más de 20 años y sólo el 29,4% por debajo de los 10 años) y Ministerio de Economía (20% supera los 20 años, pero un 43,0% está por debajo de los 10 años).

Nivel de Instrucción

El nivel de instrucción del personal de este tramo de la Administración Pública se ubica dentro del de enseñanza media (ver cuadro de la página siguiente): el 58,1% ha obtenido su título secundario. Sólo el 21,4% ha continuado estudios superiores. Pero la contrapartida es el 41,7% que tiene estudios primarios completos más algún año de estudios secundarios, que puede alcanzar el ciclo básico.

El nivel de instrucción para el personal de conducción puede consi-

Nivel Instrucc. Repartición	Primario				Medio				Superior				Total	
	I		C		I		C		I		C		V.A.	%
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%		
Secretaría General	-	-	20	18,7	34	31,8	46	43,0	3	2,8	4	3,7	107	100,0
M. de Gobierno	1	0,8	26	21,8	25	21,0	49	41,3	1	0,8	17	14,3	119	100,0
M. de Economía	-	-	19	19,0	18	18,0	34	34,0	2	2,0	27	27,0	100	100,0
S. Acción Social	-	-	24	21,2	26	23,0	34	30,1	4	3,5	25	22,2	113	100,0
M.O. y S. Públicos	-	-	36	45,6	8	10,1	22	27,9	2	2,5	11	13,9	79	100,0
M.A. Agropecuarios	-	-	15	18,8	8	10,0	33	41,2	-	-	24	30,0	80	100,0
SEPLADE	-	-	8	24,2	-	-	16	48,5	-	-	9	27,3	33	100,0
S. Salud Pública	1	0,9	18	15,4	21	17,9	39	33,3	6	5,1	32	27,4	117	100,0
I.P.V.	-	-	1	10,0	2	20,0	5	50,0	1	10,0	1	10,0	10	100,0
I.A.P.	-	-	1	5,9	9	52,9	5	29,4	-	-	2	11,8	17	100,0
I.A.S.E.P.	-	-	8	38,1	7	33,4	4	19,0	-	-	2	9,5	21	100,0
Caja Prev. Social	-	-	-	-	15	35,7	25	59,5	-	-	2	4,8	42	100,0
Inst. Col. y T. Fisc.	-	-	5	8,5	20	33,9	17	28,8	6	10,2	11	18,6	59	100,0
Total	2	0,2	181	20,2	193	21,5	329	36,7	25	2,8	167	18,6	897	100,0

derarse bajo.

La Secretaría General de la Gobernación y el Ministerio de Obras y Servicios Públicos son las reparticiones que poseen agentes con menor nivel de instrucción; el 50,5% y el 56,4% respectivamente, sólo poseen nivel primario completo y algún año de estudios secundarios.

Entre las dependencias de menor cantidad de agentes, una situación similar se refleja en el I.A.S.E.P., en el que un 38,1% sólo posee estudios primarios, porcentaje que se eleva al 71,5% si se agregan quienes poseen estudios medios incompletos.

Entre las dependencias que poseen personal con mayor nivel de instrucción formal se destacan: Salud Pública (33,3% con título secundario y 27,4% con título terciario); Asuntos Agropecuarios (41,2% y 30,0%); la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo(48,5% y 27,3%)y el Ministerio de Economía, Hacienda y Finanzas (34,0% y 27,0%)

El caso del I.P.V. no se destaca particularmente, si bien también refleja altos porcentajes comparados con los términos medios, por el escaso número de personal que posee (10 agentes).

Personal Auxiliar

Edad

Edad Repartición	- 20		20 - 30		31 - 40		41 - 50		+ 50		Total	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
Secretaría General	1	1,7	79	53,0	42	28,6	13	8,7	11	9,4	149	100,0
M. de Gobierno	-	-	136	32,5	144	34,4	88	21,0	51	12,1	419	100,0
M. de Economía	-	0,5	111	50,9	51	23,4	34	15,6	21	9,6	218	100,0
S.de Acción Social	-	-	44	42,3	41	39,4	12	10,5	7	6,8	104	100,0
M.O. y S.Publicos	1	1,1	57	62,6	23	25,3	7	7,7	3	3,3	91	100,0
M.A.Agropecuarios	1	0,7	68	48,9	32	23,1	18	12,9	20	14,4	139	100,0
SEPLADE	1	1,9	20	37,0	28	51,9	5	9,2	-	-	54	100,0
S.de Salud Pública	-	-	79	42,5	62	33,3	30	16,1	15	8,1	186	100,0
I.P.V.	-	-	8	88,9	1	11,1	-	-	-	-	9	100,0
I.A.P.	-	-	10	40,0	7	28,0	4	16,0	4	16,0	25	100,0
I.A.S.E.P.	-	-	13	41,9	10	32,3	4	12,9	4	12,9	31	100,0
Caja de Prev.Social	-	-	33	57,9	19	33,3	5	8,8	-	-	57	100,0
Inst.Col.y T.Fisc.	1	0,6	86	51,8	50	30,1	16	9,0	13	7,9	166	100,0
Total	6	0,4	744	45,1	510	30,9	236	14,3	136	9,3	1648	100,0

(.) V.A.: Valores Absolutos

Como el cuadro precedente lo demuestra, el personal auxiliar de la Administración Pública se caracteriza por su juventud. La frecuencia más alta y realmente significativa se ubica entre los que poseen de 21 a 30 años (45,1%). Más de las 3/4 partes no supera los 40 años no alcanzando el 10% (9,3%) los que exceden de 50 años.

En varias de las dependencias descritas, más de la mitad del personal no supera los 30 años: Secretaría General (54,7%), Ministerio de Economía (51,4%), Ministerio de Obras y Servicios Públicos (63,7%), Instituto de Colonización (52,4%), I.P.V. (88,9%) y Caja de Prevision Social (57,9%), si bien estos dos últimos con escasa cantidad de agentes (9 y 57 respectivamente, que representan el 0,5% y el 3,5% del total de agentes auxiliares).

Los Ministerios de Gobierno, Asuntos Agropecuarios y el I.A.P. son los que presentan los agentes de mayor edad, quienes tienen más de 40 años representan el 33,1%, el 27,3% y el 32,0% respectivamente.

La casi totalidad de los agentes de algunas Secretarías y Ministerios se ubican entre los 21 y 40 años de edad, superando el 80%: Ministerio de Gobierno (81,6%), Secretaría de Acción Social (81,7%), Obras y Servicios Públicos (87,9%), Secretaría de Planeamiento y Desarrollo (88,9%), Instituto de Colonización (81,9%) y las ya mencionadas I.P.V. (100,0%) y Caja de Previsión Social (91,2%) con la salvedad hecha más arriba.

Antigüedad en la Administración Pública

Los datos del cuadro siguiente reflejan que el personal auxiliar de la Administración Pública se coloca en su gran mayoría (72,6%) por debajo de los 10 años

Repartición	- 1		1 - 5		6 - 10		11 - 20		+ 20		Total	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
Secretaría General	-	-	35	23,5	84	56,4	27	18,1	3	2,0	149	100,0
M. de Gobierno	19	4,5	38	9,1	232	55,4	107	25,5	23	5,5	419	100,0
M. de Economía	1	0,5	33	17,0	115	52,7	55	25,2	10	4,6	218	100,0
S. de Acción Social	-	-	19	18,3	55	52,9	28	26,9	2	1,9	104	100,0
M.O. y S. Públicos	-	-	34	37,4	43	47,2	12	13,2	2	2,2	91	100,0
M.A.Agropecuarios	-	-	14	10,1	100	72,0	18	12,9	7	5,0	139	100,0
SEPLADE	-	-	1	1,9	26	48,1	25	46,3	2	3,7	54	100,0
S.Salud Pública	1	0,5	60	32,3	69	37,1	46	24,7	10	5,4	186	100,0
I.P.V.	2	22,2	3	33,3	4	44,5	-	-	-	-	9	100,0
I.A.P.	-	-	5	20,0	19	76,0	1	4,0	-	-	25	100,0
I.A.S.E.P.	-	-	7	22,6	13	41,9	10	32,3	1	3,2	31	100,0
Caja de Prev.Social	-	-	18	31,6	27	47,4	11	19,3	1	1,7	57	100,0
Inst.Col.y T.Fisc.	3	1,8	48	28,9	74	44,6	36	21,7	5	3,0	166	100,0
Total	26	1,6	309	18,8	861	52,2	386	23,4	66	4,0	1648	100,0

de antigüedad, con un 52,2% entre 6 y 10 años. Esto indica que si bien la antigüedad no es alta, hay indicios de cierta estabilidad, ya que más de la mitad del personal se ubica en el intervalo señalado.

También interesa señalar el escaso porcentaje con menos de un año (sólo el 1,6% del personal ha ingresado recién a la Administración Pública) y el reducido porcentaje (4,0%) que supera los 20 años.

Las reparticiones que presentan índices superiores a la media gene-

ral, con personal por debajo de los 10 años son: I.P.V. (77,8%), Caja de Previsión Social (79,0%), Secretaría General (79,9%), Asuntos Agropecuarios (82,1%), Obras y Servicios Públicos (84,6%) y el I.A.P. (96,0%). Si se observan los datos del personal con más de 20 años de antigüedad de estas reparticiones, se concluye que son las que poseen los agentes auxiliares con menos antigüedad en la Administración Pública.

Entre quienes presentan agentes con mayor antigüedad puede observarse a Salud Pública (30,1%), Ministerio de Gobierno (31,0%), I.A.S.E.P. (35,5%) y SEPLADE (50,0%), porcentajes que indican una antigüedad superior a los 10 años, particularmente en el intervalo de 11 a 20 años. Obsérvese que la SEPLADE cuenta en dicho intervalo con el 46,3% y Salud Pública, que es la repartición que mayor porcentaje registra entre quienes cuentan con más de 20 años, sólo supera en un 1,4% a la media general. Acción Social (1,9%) y Caja de Previsión Social (1,7%), poseen los menores porcentajes del personal auxiliar de mayor antigüedad.

Nivel de Instrucción

Los datos promedios del total de este personal (ver cuadro de la página siguiente) indican un bajo nivel de instrucción formal. El 41,3% sólo posee estudios primarios completos que sumados a los que no completaron sus estudios secundarios arrojan un 69,3%. Sólo el 29,3% ha obtenido su título medio, nivel deseable para quien debe desempeñarse en la Administración Pública. Sólo un 1,8% ha cursado estudios superiores o los ha concluido, casi el mismo porcentaje de quienes no pudieron concluir la escuela primaria (1,5%).

El Ministerio de Economía es el que presenta el mayor grado de instrucción formal entre sus agentes auxiliares. Un 43,6% ha obtenido su título secundario,

Nivel Instruc. Repartición	Primario				Medio				Superior				Total	
	I		C		I		C		I		C		V.A.	%
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%		
Secretaría General	-	-	41	27,5	65	43,6	42	28,2	1	0,7	-	-	149	100,0
M. de Gobierno	10	2,4	180	43,0	134	32,0	89	21,1	2	0,5	4	1,0	419	100,0
M. de Economía	7	3,2	85	39,0	31	14,2	92	42,2	2	0,9	1	0,5	218	100,0
S. Acción Social	-	-	51	49,1	26	25,0	23	22,1	2	1,9	2	1,9	104	100,0
M.O. y Serv. Públicos	-	-	54	59,3	17	18,7	20	22,0	-	-	-	-	91	100,0
M.A. Agropecuarios	-	-	64	46,0	18	12,9	52	37,4	-	-	5	3,6	139	100,0
SEPLADE	-	-	35	64,8	3	5,6	16	29,6	-	-	-	-	54	100,0
S. Salud Pública	4	2,2	87	46,8	55	29,6	38	20,4	1	0,5	1	0,5	186	100,0
I.P.V.	-	-	-	-	6	66,7	2	22,2	1	11,1	-	-	9	100,0
I.A.P.	2	8,0	10	40,0	10	40,0	2	8,0	1	4,0	-	-	25	100,0
I.A.S.E.P.	-	-	28	90,3	1	3,2	2	6,5	-	-	-	-	31	100,0
Caja Prev. Social	-	-	8	14,0	23	40,1	25	43,9	-	-	1	1,7	57	100,0
Inst. Col. y T. Fisc.	1	0,6	37	22,3	71	42,8	51	30,7	6	3,6	-	-	166	100,0
Total	24	1,5	680	41,3	460	27,9	454	27,5	16	1,0	14	0,8	1648	100,0

si bien sólo el 1,4% ha continuado estudios superiores o los ha concluido. Pero a su vez es el que posee mayor proporción de agentes que no han cumplido sus estudios primarios (3,2% que representa el 29,2% del total de los agentes de la Administración con esa característica).

Hay otras dependencias cuyas 3/4 partes del personal, o más, no ha llegado a concluir los estudios medios: Gobierno (25,0%), Obras y Servicios Públicos (78%), Salud Pública (76,4%), el I.A.P. (80%) y el I.A.S.E.P. (93,5%), si bien estas dos

últimas dependencias con escasa cantidad de agentes (1,5% y 1,9% del total respectivamente).

Quiénes ofrecen un panorama diferente son el Ministerio de Asuntos Agropecuarios (41,0% con título secundario y el más alto índice de estudios terciarios completos), la Caja de Previsión Social (con el 45,6% de sus agentes que han concluido los estudios medios) y el Instituto de Colonización (34,3% de agentes con ese nivel de instrucción).

SITUACION ACTUAL EN CADA REPARTICION

Ministerio de Economía, Hacienda y Finanzas

Según datos proporcionados por la Dirección de Personal de la Secretaría General de la Gobernación, el número de agentes permanentes del Ministerio de Economía, Hacienda y Finanzas, asciende a 422.

El sector administrativo, más numeroso, alcanza a 318 personas (75,0%) y sobre el cual se ha centrado fundamentalmente la tarea de detectar necesidades de perfeccionamiento, se lo puede dividir entre personal superior o de conducción (categorías 18 a 24) y personal auxiliar u operativo (categorías 1 a 17), siendo su número 100 y 218 respectivamente.

El nivel de instrucción alcanzado por el personal de conducción llega hasta el nivel superior (universitario y no universitario), 22,2%, aunque también es evaluado el porcentaje en el nivel primario (19,0%); el nivel medio completo e incompleto alcanza al 52,0%.

El nivel de instrucción superior en el personal auxiliar es escaso, 1,4%; los valores mayores se hallan en el nivel medio (56,4%) y es bastante alto en el nivel primario (3,2% incompleto, 39% completo).

Tomando el personal administrativo en su totalidad, puede observarse que el 35,0% de los agentes no ha superado la formación primaria, mientras que el 50% ha tenido acceso a los estudios secundarios y el 11,3% a realizado estudios a nivel superior.

Con respecto a la edad, aproximadamente el 60% del personal superior

es menor de 40 años, y el 51% del personal auxiliar no supera los 30 años.

En lo referente a la antigüedad en la administración pública, los mayores porcentajes se aglutinan entre una mediana y alta antigüedad en el personal superior, 64% entre 6 y 20 años; la juventud del personal auxiliar también se ve reflejada en el tiempo de permanencia, el 70% tiene una antigüedad menor de 10 años (17.0% de 1 a 5 años y 52,7% de 6 a 10 años).

Tomando en consideración dos variables, edad del personal y antigüedad en la administración, puede decirse que cualquier acción de capacitación para los agentes del Ministerio de Economía, Hacienda y Finanzas puede diseñarse sobre bases sólidas con respecto a su costo de realización y su repercusión en el desempeño futuro de las tareas.

Los potenciales educandos son mayoritariamente adultos jóvenes ó adultos medios y su inserción en la administración pública, evaluada a través de su permanencia es firme, más del 80% tiene una antigüedad que supera los 6 años.

Los datos indicados (nivel de instrucción, edad y antigüedad en la administración pública) recogidos a nivel de muestra, directamente de los agentes entrevistados, no difieren de los proporcionados sobre el universo por la Dirección de Personal. Únicamente se observa una variación en el nivel educacional que puede deberse tanto a errores de muestreo como a un registro lento de datos sobre un aspecto, que en los jóvenes, sufre modificaciones constantes.

La muestra que incluyó a personal de conducción y personal operativo, estuvo compuesta de la siguiente manera:

	<u>Per. Conducción</u>	<u>Pers. Auxiliar</u>	<u>Total</u>
Total de la muestra (Encuestas solicitadas)	23	43	66
Total encuestas contestadas	18 (78,3%)	35 (81,4%)	53 (80,3%)

Las encuestas contestadas representan el 18,0% del personal de conducción y el 16,0% del personal auxiliar de la totalidad de los agentes del sector administrativo del Ministerio.

La distribución de la información en las variables enumeradas se observa en los cuadros siguientes:

Nivel de Instrucción

Nivel Inst. Personal	Primario				Medio				Superior				S/Inf.		Total	
	I		C		I		C		I		C		V.A.	%	V.A.	%
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%				
Conducción	-	-	6	33,3	3	16,7	5	27,8	-	-	4	22,2	-	-	18	100,0
Auxiliar	-	-	8	22,9	11	31,4	13	37,1	-	-	2	5,7	1	2,9	35	100,0
Total	-	-	14	26,4	14	26,4	18	34,0	-	-	6	11,3	1	1,9	53	100,0

Edad de los Agentes Encuestados

Edad Personal	- 20		20 - 30		31 - 40		41 - 50		+ 50		S/Inf.		Total	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
Conducción	-	-	2	11,2	8	44,4	4	22,2	4	22,2	-	-	18	100,0
Auxiliar	-	-	18	51,4	9	25,7	4	11,5	3	8,6	1	2,8	35	100,0
Total	-	-	20	37,7	17	32,1	8	15,1	7	13,2	1	1,9	53	100,0

Antigüedad en la Administración Pública

Antig. Personal	- 1		1 - 5		6 - 10		11 - 15		16 - 20		+ 20		S/ Inf.		Total	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
Conducción	-	-	3	16,7	3	16,7	1	5,5	7	38,9	4	22,2	-	-	18	100,0
Auxiliar	-	-	6	17,1	17	48,6	6	17,1	2	5,7	3	8,6	1	2,9	35	100,0
Total	-	-	9	17,0	20	37,7	7	13,2	9	17,0	7	13,2	1	1,9	53	100,0

Las necesidades específicas del personal sobre formación y/o perfeccionamiento fueron detectadas a través de entrevistas con el personal superior de la Dirección de Administración (Director y Jefes de Departamento) y a través de encuestas.

Los funcionarios entrevistados destacaron que la acción de capacitación puede convertirse indirectamente en una acción de retención del personal, pues la formación puede ser un aliciente a sus tareas.

Parte del personal, actualmente, por propias iniciativas modifica su nivel educacional, concurriendo a las instituciones de educación formal media y universitarias existentes en la ciudad.

Las carencias de formación específica para realizar las tareas cotidianas, son coincidentes tanto en el personal entrevistado como en el personal de conducción y operativo encuestado. Un detalle de las mismas se describen a continuación:

Personal de Conducción

<u>Tema</u>	<u>Nº respuestas</u>	<u>% respuestas s/total</u>
Legislación en la administración	4	18,2
Redacción administrativa	3	13,7

Procedimientos administrativos	2	9,2
Contabilidad presupuestaria	2	9,2
Control de gestión	2	9,2
Evaluación económica de proyectos	1	4,5
Estadística	1	4,5
Archivo	1	4,5
Secretariado administrativo	1	4,5
Dactilografía	1	4,5
Relaciones Públicas y Humanas	1	4,5
Procedimientos sobre lealtad comercial	1	4,5
Computación	1	4,5
Recaudación impositiva	<u>1</u>	<u>4,5</u>
Total	22	100,0

Personal Auxiliar

<u>Tema</u>	<u>Nº respuestas</u>	<u>% respuestas s/total</u>
Redacción administrativa	14	19,4
Dactilografía	8	11,1
Contabilidad general y de la administración	7	9,7
Procedimientos administrativos	7	9,7
Computación	6	8,3
Legislación en la administración	5	6,9
Relaciones Públicas y Humanas	5	6,9
Archivo	3	4,2
Conocimientos generales de nivel medio	2	2,8

Administración Pública	2	2,8
Inventario bienes patrimoniales	2	2,8
Secretariado	2	2,8
Contabilidad presupuestaria	1	1,4
Recaudación impositiva	1	1,4
Administración de Empresas	1	1,4
Dibujo técnico	1	1,4
Conocimientos sobre topografía	1	1,4
Catastro	1	1,4
Formación profesional (electricidad, plomería, etc)	1	1,4
Conducción de Personal	1	1,4
Manejo y mantenimiento máquinas de copiar	1	1,4
	<hr/>	<hr/>
Total	72	100,0

Puede observarse que los temas centrales están referidos a redacción administrativa, contabilidad general, presupuestaria y de la administración, procedimientos administrativos, dactilografía, legislación en la administración, computación y relaciones públicas y humanas.

Algunos temas responden a preocupaciones individuales ó específicas de un sector: conocimientos catastrales, dibujo técnico, conocimientos topográficos, etc.

La Escuela de Capacitación es conocida través de sus actividades por sólo el 26,4% de los encuestados. Este porcentaje es algo mayor en el personal auxiliar, 31,4% de los interrogados.

También es el personal auxiliar el que ha utilizado en mayor número sus servicios, siete de los encuestados ha realizado cursos en ella (20%), mientras que lo ha hecho uno solo de los agentes de conducción, sobre un total de 18 (5,0%).

Ya sea por experiencia directa ó a través de referencias, las actividades de la Escuela son visualizadas favorablemente, ya sea por el contenido de sus cursos, el cuerpo docente ó los horarios en que se llevan a cabo.

Entre los aspectos negativos se destacan las escasa ó poca duración de los mismos. También se señala el escaso nivel de algún docente.

Ministerio de Asuntos Agropecuarios

El sector administrativo permanente, en su tramo superior (categorías 18 a 24) está compuesto por 80 agentes. Su antigüedad en la administración pública oscila entre un 50% con una permanencia menor de 10 años y un 50% que supera este tiempo. Con respecto a la edad, la mayoría no supera los 40 años (66,3%). El porcentaje de jóvenes (27,5%) es similar al de adultos mayores, más de 50 años, con 22,5%. El nivel de instrucción alcanzado, en sus valores centrales se ubica en la educación media, 51,2%. El nivel superior es elevado, 30%, existiendo también un porcentaje considerable, 18,1% de personal de conducción con formación primaria.

El tramo inferior (categorías 1 a 17) integrado por 139 personas, es en su mayoría joven, el 49,6% no supera los 30 años, con un porcentaje alto en el tramo primario de educación, 46,0%, y con una antigüedad en la administración pública que indica la firmeza de permanencia en la misma, el 89,9%, hace más de 6 años que trabaja en ella.

Los resultados a nivel de muestra, como en otras Secretarías ó Ministerios, ofrecen mayores diferencias con respecto al universo, en el nivel educacional y en el tramo del personal auxiliar; disminuye sensiblemente el porcentaje de agentes con nivel primario y se eleva el del nivel medio.

El personal tiende a ir completando ó continuando estudios mientras trabaja, aunque haya superado la adolescencia, etapa destinada normalmente a la realización de estudios medios.

Esta necesidad y posibilidad de seguir estudiando es indicativa de la viabilidad y aceptación que puede tener la capacitación laboral.

El nivel de instrucción alcanzado por todo el personal encuestado (conducción y auxiliar) se observa a continuación:

Nivel Inst. Personal	Primario				Medio				Superior				S/Inf.		Total	
	I		C		I		C		I		C		V.A.	%	V.A.	%
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%				
Conducción	-	-	3	15,8	4	21,1	4	21,1	2	10,5	6	31,5	-	-	19	100,0
Auxiliar	1	3,7	5	18,5	9	33,3	10	37,1	2	7,4	-	-	-	-	27	100,0
Total	1	2,2	8	17,4	13	28,3	14	30,4	4	8,7	6	13,0	-	-	46	100,0

La información obtenida con respecto a la edad de los encuestados es la siguiente:

Edad Personal	- 20		20 - 30		31 - 40		41 - 50		+ 50		S/Inf.		Total	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
Conducción	-	-	4	21,0	8	42,1	1	5,3	6	31,6	-	-	19	100,0
Auxiliar	-	-	13	48,1	5	18,5	8	29,7	1	3,7	-	-	27	100,0
Total	-	-	17	36,0	13	28,3	9	19,6	7	15,2	-	-	46	100,0

La antigüedad en la administración, del personal de conducción y auxiliar que respondió a los requerimientos de la encuesta realizada es de la siguiente manera:

Antig. Personal	- 1		1 - 5		6 - 10		11 - 15		16 - 20		+ 20		S/Inf.		Total	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
Conducción	-	-	3	15,8	5	26,3	3	15,8	4	21,0	3	15,8	1	5,3	19	100,0
Auxiliar	-	-	2	7,4	18	66,7	3	11,1	1	3,7	2	7,4	1	3,7	27	100,0
Total	-	-	5	10,9	23	50,0	6	13,0	5	10,9	5	10,9	2	4,3	46	100,0

La formación, experiencia o conocimiento insuficiente para la realización de las actividades que a diario debe resolver el personal del Ministerio, fue detectada a través de entrevistas con el personal de conducción de la Dirección de Administración (Director, Jefe de Despacho, Jefes de los Departamentos Contable, Tesorería, Patrimonio y Personal y con la consulta por medio de encuestas al 30% del personal de conducción y el 29,5% del personal operativo de la totalidad de la repartición.

Las encuestas respondidas fueron, en número, un 21% inferior en el personal superior, a las solicitadas y un 31% en el personal auxiliar.

Los funcionarios entrevistados señalaron la pérdida de personal capaz "se va la mejor gente", por bajas remuneraciones. La formación adecuada o la formación superior a la media serían determinantes de expulsión. Se quedarían aquellos que no pueden competir con las exigencias laborales externas. La organización retendría a aquellos que pueden efectuar un trabajo menos exigente.

Los funcionarios entrevistados requieren capacitación del personal superior y auxiliar en los siguientes temas:

- Conocimientos básicos y actualización sobre técnicas contables

- Conducción de personal
- Dactilografía
- Redacción y ortografía
- Conocimientos generales de la Administración Pública y en especial del propio Ministerio.
- Cursos de actualización para Jefes de Despacho
- Procedimientos administrativos para el personal técnico y profesional

Estas propuestas de capacitación son coincidentes con las sugerencias formuladas por el personal encuestado.

Personal de Conducción

<u>Tema</u>	<u>Nº respuestas</u>	<u>% respuestas s/total</u>
Contabilidad general y de la administración	5	21,8
Conocimientos generales de la administración Pública	4	17,4
Procedimientos administrativos	3	13,1
Conducción de Personal	3	13,1
Administración recursos naturales	2	8,7
Redacción administrativa	2	8,7
Tratamiento enfermedad animales	1	4,3
Legislación en la administración	1	4,3
Relaciones Públicas y Humanas	1	4,3
Conocimientos generales del nivel medio	1	4,3
Total	23	100,0

Personal Auxiliar

<u>Tema</u>	<u>Nº respuestas</u>	<u>% respuestas s/total</u>
Contabilidad general y de la administración	12	22,3
Procedimientos administrativos	9	16,8
Redacción administrativa	7	13,1
Redacción de sumarios para inspectores	4	7,5
Técnicas de archivo	3	5,5
Relaciones Humanas y Públicas	3	5,5
Legislación en la administración	3	5,5
Computación	3	5,5
Dactilografía	2	3,7
Secretariado	2	3,7
Estadística	2	3,7
Conocimientos generales de nivel medio	1	1,8
Diseño de marcas y señales	1	1,8
Auxiliar meteorológico	1	1,8
Conducción de Personal	<u>1</u>	<u>1,8</u>
Total	54	100,0

Las primeras propuestas en ambos sectores están referidos a la necesidad de iniciar ó profundizar aprendizajes sobre contabilidad general y de la administración y sobre el manejo ó conocimiento de los procedimientos administrativos. El sector auxiliar agrega el tema de redacción administrativa mientras que el sector de conducción plantea una urgencia de su tarea, la conducción del personal y la necesidad de tener una noción general del funcionamiento de la totalidad de la administración pública.

Como en otros Ministerios aparece la preocupación sobre aspectos específicos de la repartición; en el sector auxiliar se señala la redacción de sumarios por inspectores y en el sector de conducción la administración de recursos naturales. Los intereses individuales se manifiestan, por ejemplo, en el tratamiento de la enfermedad del animal ó el diseño de marcas y señales.

Las actividades que viene realizando la Escuela de Capacitación son conocidas por el 43,5% del personal encuestado. Este porcentaje es algo mayor en el personal de conducción, 57,9% y es también quien más ha utilizado sus servicios, cinco de los diecinueve agentes han realizado cursos en ella.

Un resumen de los datos recogidos se detallan seguidamente:

Información sobre actividades de la Escuela de Capacitación

Informac. Personal	S i		N o		Total	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
Conducción	11	57,9	8	42,1	19	100,0
Auxiliar	9	33,3	18	66,7	27	100,0
Total	20	43,5	26	56,5	46	100,0

Personal que realizó cursos en la Escuela de Capacitación

Personal de Conducción: 5 (26,3%) - Total 19 (100,0%)
 Personal Auxiliar: 7 (15,2%) - Total 46 (100,0%)

La opinión que le merece al personal de conducción los cursos que lleva a cabo la Escuela son en su mayoría favorables, "son positivos, muy importantes, buenos, interesantes, provechosos porque sirven para la práctica". La única apreciación

desfavorable es que son cursos cortos.

El personal auxiliar a las opiniones ya expresadas, manifiestan que los docentes conocen lo que enseñan y tienen recursos didácticos adecuados. "La Escuela proporciona mayores conocimientos y más experiencia sobre la Administración Pública.

Las críticas negativas están referidas a que no siempre el contenido de los cursos se adecua a las necesidades de los empleados, como que tampoco todos son invitados a participar; "las designaciones recaen en algunos que deben concurrir por obligación".

Secretaría General de la Gobernación

Del total de encuestas solicitadas (62), se recibieron contestadas el 80,6% (50 encuestas). Quince corresponden al personal superior y 35 al personal auxiliar (75,0% y 83,8% de las solicitadas, respectivamente).

Como característica particular de las encuestas recibidas se destaca la falta de información con respecto a la edad del personal encuestado, No responden a este dato, el 34,3% del personal auxiliar y el 6,7% del personal superior, lo que arroja un 26,0% de encuestas recibidas sin respuesta a este aspecto. - Per ello se ha decidido sistematizar la información considerando sólo las respuestas positivas, lo que reduce la muestra a 37 casos, quedando la información de la siguiente manera:

Edad Personal	- 20		21 - 30		31 - 40		41 - 50		+ 50		Total	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
Conducción	-	-	4	28,6	3	21,4	5	35,7	2	14,3	14	100,0
Auxiliar	-	-	13	56,5	3	13,1	3	13,1	4	17,3	23	100,0
Total	-	-	17	45,9	6	16,2	8	21,7	6	16,2	37	100,0

En el personal de conducción se observa que la muestra se divide en un 50% para los menores de 40% y el otro 50% para los que superan esa edad, con mayor frecuencia en los comprendidos entre 41 y 50 años (35,7%), Este personal es uno de los de mayor edad, como confirman los datos del universo.

Entre el personal auxiliar, la mayor frecuencia, altamente significativa, se observa en el intervalo de 21 a 30 años (56,5%); el 69,8% no supera los 40 años,

observándose un porcentaje relativamente alto entre quienes superan los 50 años (17,3%).

Si se los compara con los datos del universo (ver cuadro de pág. 23) se observa correspondencia; allí un 53,7% es menor de 30 años y un 72,3% no supera los 40 años.

En lo que respecta a la antigüedad en la administración pública, puede observarse lo siguiente:

Antig. Personal	- 1		1 - 5		6 - 10		11 - 15		16 - 20		+ 20		S/Inf.		Total	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
Conducción	-	-	1	6,7	3	20,0	3	20,0	3	20,0	4	26,7	1	6,7	15	100,0
Auxiliar	-	-	6	17,1	21	60,0	3	8,6	4	11,4	1	2,9	-	-	35	100,0
Total	1	1	7	14,0	24	48,0	6	12,0	7	14,0	5	10,0	1	2,0	50	100,0

El personal de conducción encuestado supera los 10 años de antigüedad en un 66,7%; la muestra presenta casos de mayor antigüedad que el universo. Para los fines de la encuesta puede resultar positivo, ya que responden, en este caso, quienes poseen mayor experiencia en los tramos de conducción del personal administrativo.

En cuanto al personal auxiliar se reitera el hecho ya señalado en otras dependencias, las mayores frecuencias se observan en los intervalos más bajos. El 71,1% de los encuestados no supera los 10 años y el 60,0% se ubica entre los 5 y 10 años. Estos datos se relacionan con los del universo (ver cuadro de pág.25)

Este tramo está caracterizado por tener una población joven (menor de 40 años) con suficiente antigüedad en la administración pública (6 a 10 años), la que ha podido emitir opinión fundada.

Nivel de Instrucción.

Los datos proporcionados por el personal encuestado se puede agrupar en el siguiente cuadro:

Nivel Inst. Personal	Primario				Medio				Superior				S/Inf.		Total	
	I		C		I		C		I		C		V.A.	%	V.A.	%
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%				
Conducción	-	-	-	-	6	40,0	7	46,6	-	-	1	6,7	1	6,7	15	100,0
Auxiliar	4	11,4	6	17,1	14	40,0	9	25,7	1	2,9	1	2,9	-	-	35	100,0
Total	4	8,0	6	12,0	20	40,0	16	32,0	1	2,0	2	4,0	1	2,0	50	100,0

Los datos demuestran que el nivel de instrucción alcanzado no es el deseable para las funciones que deben cumplirse.

Entre el personal de conducción encuestado hay un solo caso (6,7%) con estudios terciarios completos y el 46,6% ha concluido sus estudios secundarios. Si se analizan los datos del universo de esta Secretaría, se observan datos más preocupantes: la quinta parte (18,7%) solo ha completado su escuela primaria y la mitad del personal (50,5%) se ubica entre quienes poseen estudios primarios completos y algún año de estudios medios (ver cuadro de pag. 22).

Entre los encuestados del tramo inferior, un 31,5% completó sus estudios secundarios y el 57,1% llega a concluir la primaria y algún año de estudios secundarios.

En ambos tramos del personal encuestado, el 40% de los agentes se ubica entre quienes poseen estudios medios incompletos.

Los valores mencionados anteriormente alcanzan, en el total del personal de la repartición el 28,9% y el 71,1% respectivamente, siendo la mayor frecuencia el secundario incompleto (38,6% para el total y 43,6% para el personal auxiliar), según puede verse en los cuadros de págs. 22/26

Como dato significativo cabe mencionar el hecho que un 11,4% de los encuestados manifiesta no haber concluido estudios primarios, mientras que los datos del total del personal, suministrados por la Dirección de Personal, no señalan ningún caso en este intervalo.

El déficit en el nivel educativo del personal de la repartición es un dato importante a considerar, ya que, partiendo del supuesto de un mejor servicio con personal más capacitado, es necesario pensar cómo solucionarlo. Dada las características de edad y antigüedad en la administración pública del personal, es de suponer que toda capacitación, fuera de la administración, se puede dar sólo en casos aislados.

Los datos aportados por los funcionarios en las entrevistas realizadas (Director de Administración, Director de Personal y Director de Asuntos Administrativos) avalan esta preocupación por el nivel del personal, que se hace extensiva a todos los demás Jefes de Departamento de la repartición que fueron entrevistados. Estos últimos señalan los inconvenientes que se producen por las falencias que existen en las tramitaciones administrativas, cuya causa fundamental es la carencia de normas y procedimientos que fundamenten las acciones. "Se actúa según el mejor criterio y como lo dicte la experiencia". Existe unidad de opiniones en que esta problemática será invertida si se logra mayor capacitación del personal jerárquico y auxiliar.

Las carencias de conocimientos para la realización de tareas (actuales ó futuras) manifestadas por los agentes encuestados, se pueden agrupar en los siguientes temas:

Personal de Conducción

<u>Tema</u>	<u>Nº respuestas</u>	<u>% respuestas s/total</u>
Redacción administrativa	4	16,6
Procedimientos administrativos	4	16,6
Legislación en la administración	3	12,5
Administración de Personal	2	8,3
Relaciones Públicas y Humanas	2	8,3
Computación	1	4,2
Presupuesto administrativo	1	4,2
Fotografía	1	4,2
Radiofonía	1	4,2
Filmación	1	4,2
Secretariado Administrativo	1	4,2
Conocimientos generales de la administración	1	4,2
Dactilografía	1	4,2
Taquigrafía	1	4,2
Total	24	100,0

Personal Auxiliar

<u>Tema</u>	<u>Nº respuestas</u>	<u>% respuestas s/total</u>
Redacción administrativa	18	20,7
Dactilografía	14	16,1

Contabilidad general y de la administración	11	12,6
Legislación en la Administración	9	10,2
Procedimientos administrativos	7	8,1
Relaciones Humanas	6	6,9
Archivista	4	4,6
Administración de Personal	4	4,6
Computación	4	4,6
Funcionamiento centro de información	2	2,3
Dibujo	1	1,1
Estadística	1	1,1
Taquigrafía	1	1,1
Encuadernación	1	1,1
Periodismo	1	1,1
Locución	1	1,1
Idioma	1	1,1
Derechos y obligaciones del personal	<u>1</u>	<u>1,1</u>
Total	87	100,0

El personal expresa sus carencias en las tareas inherentes al cargo que desempeña. La redacción administrativa (redactar notas, tener redacción propia, buena ortografía, etc.) son las dificultades más marcadas, junto a la necesidad de aprender o perfeccionar sus habilidades para la escritura a máquina. Ambas suman el 36,8% de las respuestas del personal auxiliar.

Le siguen el conocimiento e interpretación de las reglamentaciones y de la legislación propia de la administración que se da unida al conocimiento de la trami-

Contabilidad general y de la administración	11	12,6
Legislación en la Administración	9	10,2
Procedimientos administrativos	7	8,1
Relaciones Humanas	6	6,9
Archivista	4	4,6
Administración de Personal	4	4,6
Computación	4	4,6
Funcionamiento centro de información	2	2,3
Dibujo	1	1,1
Estadística	1	1,1
Taquigrafía	1	1,1
Encuadernación	1	1,1
Periodismo	1	1,1
Locución	1	1,1
Idioma	1	1,1
Derechos y obligaciones del personal	<u>1</u>	<u>1,1</u>
Total	87	100,0

El personal expresa sus carencias en las tareas inherentes al cargo que desempeña. La redacción administrativa (redactar notas, tener redacción propia, buena ortografía, etc.) son las dificultades más marcadas, junto a la necesidad de aprender o perfeccionar sus habilidades para la escritura a máquina. Ambas suman el 36,8% de las respuestas del personal auxiliar.

Le siguen el conocimiento e interpretación de las reglamentaciones y de la legislación propia de la administración que se da unida al conocimiento de la trami-

Información sobre las actividades de la Escuela de Capacitación.

Los datos recogidos se sistematizan en el siguiente cuadro

Inform. Personal	S i		N o		Total	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
Conducción	5	33,3	10	66,7	15	100,0
Auxiliar	23	65,7	12	34,3	35	100,0
Total	28	56,0	22	44,0	50	100,0

Los índices señalan que la Secretaría General es una de las reparticiones que mayor conocimiento tiene de las actividades que ha desarrollado y desarrolla la Escuela de Capacitación, particularmente a nivel del personal auxiliar, aunque son pocos los agentes que han realizado cursos en ella.

Los encuestados manifiestan tener conocimiento, en particular, de los cursos de dactilografía y redacción administrativa. Las opiniones recogidas son favorables. Se repiten juicios como "altamente positivos", "de gran valor", "de gran ayuda para los participantes", aunque no manifiestan el origen de tales juicios.

Personal que realizó cursos en la Escuela:

Personal de Conducción: - Total 15 (100,0)

Personal Auxiliar: 4 (11,8) - Total 35 (100,0)

Total: 4 (8,8%) - Total 50 (100,0)

La escasa cantidad de participantes hace que sólo puedan transcribirse los comentarios, sin entrar en mayores detalles: "excelente curso", "profesores

sobresalientes", "contribuyó para la organización interna", "consolidó conocimientos anteriores".

Los juicios desfavorables fueron "escasa relación con la función", "se deben enfocar más específicamente".

Secretaría de Acción Social

La información obtenida en esta repartición se obtuvo a través de un relevamiento desagregado que incluyó al Instituto de Asistencia Social para Empleados Públicos (I.A.S.E.P.), a la Caja de Previsión Social y a la Secretaría de Acción Social.

En esta última fueron entrevistados funcionarios de la Dirección de Administración (Director, Jefes de los Departamentos Contable, Tesorería, Patrimonio, Personal y Programa de Aportes Nacionales). En la Caja de Previsión Social, el Jefe de Personal y en el IASEP el Director de Contaduría y los Jefes de Despacho y Personal.

El relevamiento por muestra, incluyó el número de agentes que se detalla:

	<u>Pers.Conducción</u>	<u>Pers.Auxiliar</u>	<u>Total</u>
<u>Secretaría de Acción Social</u>			
Total muestra (encuestas solicitadas)	15	21	36
Total encuestas contestadas	15 (100,0%)	20 (95,2%)	35 (97.2%)
<u>I.A.S.E.P.</u>			
Total muestra (encuestas solicitadas)	3	8	11
Total encuestas contestadas	3 (100,0%)	8 (100,0%)	11 (100,0%)
<u>Caja de Previsión Social</u>			
Total muestra (encuestas solicitadas)	7	11	18
Total encuestas contestadas	7 (100,0%)	11 (100,0%)	18 (100,0%)