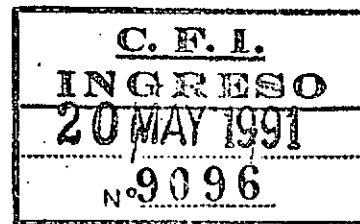




Buenos Aires, 20 de mayo de 1991.

Ing. Juan José Ciácerá
Secretario General del
Consejo Federal de Inversiones.
San Martín 871
CAPITAL




Me dirijo a Ud. a los efectos de remitirle adjunto, el Informe Parcial del Proyecto de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos del Estudio de Modernización de la Administración Pública Provincial (Provincia del Neuquén), (Exp 1233).

De acuerdo al Plan de Tareas adjunto al contrato oportunamente celebrado, las actividades desarrolladas cubren totalmente las Etapa IV y V del mencionado Estudio.

El atraso incurrido en la entrega de este informe está originado en dificultades que tuvo la contraparte provincial en la recolección y procesamiento de la información de base. Esta situación fue oportunamente percibida por este experto y comunicada al CFI en los dos últimos informes de avance.

Para evitar mayores atrasos, este experto se hizo cargo de la revisión, codificación, grabación y procesamiento de la encuesta para la determinación de los perfiles de los recursos humanos que operan los sistemas administrativos incluidos en el estudio. Originalmente estas tareas estaban a cargo del equipo provincial.

Sin otro particular, lo saludo con mi más distinguida consideración.


Lic. Norberto H. Góngora

35073



ESTUDIO: MODERNIZACION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA DE LA
PROVINCIA DEL NEUQUEN

PLAN DE FORMACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

INFORME PARCIAL

O/W 311.1
626m
II

Lic. Norberto H. Góngora

Buenos Aires, Mayo de 1991

INDICE

- I. Introducción
- II. Una aproximación a la caracterización del sistema de capacitación en Administración Pública Provincial.
 - II.1. Descripción de los resultados de la encuesta sobre capacitación.
 - II.2. Situación actual de la capacitación en la Administración Pública Provincial.
- III. Perfil del personal vinculado con los sistemas administrativos.
 - III.1. Características de la encuesta para determinar el perfil del personal.
 - III.2. Análisis de los resultados de la encuesta.
- IV. Referencias.
- V. Anexos
 - Anexo I. Resultados de la encuesta sobre capacitación.
 - Anexo II. Principales actividades de capacitación desarrollados por los organismos durante los últimos años.
 - Anexo III. Compilación de los datos de la encuesta referida al personal que opera los subsistemas administrativos (Cuadros I a XXI).
 - Anexo IV. Especificación de las respuestas a las preguntas abiertas de la encuesta (Items 16 a 20).

PRESENTACION

El estudio "Modernización de la Administración Pública de la Provincia del Neuquén" que está llevando a cabo el Consejo Federal de Inversiones conjuntamente con la Secretaría del COPADE de la mencionada Provincia, tiene un componente que es el Plan de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos, al que se refiere este documento que tiene el carácter de Informe Parcial.

El trabajo estuvo a cargo del Lic. Norberto Hugo Góngora, que contó para la recolección de la información con la colaboración de un equipo técnico provincial integrado por la Directora General de Planificación Administrativa: Prof. Zulema Rousillon; Coordinadores Provinciales del Plan: Lic. Liliana Felice y Lic. Marta Mantecon; Coordinadores Jurisdiccionales: Lic. Lucía Bedin, Prof. Norberto Chiesa, Lic. Ana María Chomiki; Lic. Raúl Dobrusin, Lic. Olga Lando, Lic. Eduardo Mestre, Lic. Miguel Angel Pomponio y Arq. Mariela Santoro.

Como se expresó el equipo provincial colaboró en la recopilación de la información. La Srta. Marta Perin realizó un primer análisis de la encuesta de las unidades de capacitación. Pero es responsabilidad del Lic. Góngora, la compilación definitiva de las encuestas de capacitación y del perfil de los operadores de los sistemas administrativos; el análisis de sus resultados y la redacción de este informe.

Aprovechamos para agradecer la colaboración de todos los integrantes del equipo provincial y del Lic. Eduardo Carenzo del CFI.

I. INTRODUCCION

Este documento contiene la descripción y primer análisis de los datos de base, relevados para la confección del Plan de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos. Por lo que tiene carácter de parcial, ya que debe complementarse con el Plan de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos que se esta elaborando en la actualidad.

Este relevamiento se llevó a través de dos encuestas. Una referida a las características de las actividades de capacitación que se desarrollan en la Administración Pública Provincial. Con la segunda se trató de determinar el perfil de los recursos humanos que operan los subsistemas analizados.

Las características y las restricciones en la lectura de datos se detallan en cada uno de los capítulos que integran la parte medular del informe.

En los Anexos, se adjuntan los datos compilados.

/

II. UNA APROXIMACION A LA CARACTERIZACION DEL SISTEMA DE CAPACITACION EN LA ADMINISTRACION PUBLICA PROVINCIAL

Con el propósito de caracterizar el estado actual de la capacitación en la Administración Pública Provincial, se realizó una encuesta en los organismos que cuentan con unidades de capacitación.

Dicha encuesta pretendió actualizar los datos recogidos en oportunidad de efectuarse un relevamiento similar para el Proyecto para la constitución de un Instituto Provincial de Capacitación e Investigación en Administración Pública. (1)

Se diagramó en función de lograr una definición de la organización y modos de funcionamiento de la capacitación en el ámbito de la Administración Pública Provincial.

Al instrumento original se le agregaron items orientados a detectar la existencia de mecanismos de coordinación entre los organismos de la Administración Pública Provincial. Asimismo se consideró importante en función de las opiniones recogidas entre el equipo de trabajo provincial y de los propósitos del Programa de Modernización Administrativa introducir cuestiones referidas al seguimiento de las actividades de capacitación por parte de los organismos; principales fortalezas que ellos consideran poseer y los problemas que más afectan su accionar de manera eficiente como así también las propuestas de solución a los mismos.

Para cumplir con estos propósitos la encuesta se estructuró en tres partes:

- Información general: los items contenidos en este capítulo, tendieron a identificar los principales lineamientos

y políticas en base a los cuales los organismos programan las actividades de capacitación.

- Marco jurídico-institucional: este apartado tuvo como propósito detectar el grado de formalización y niveles en la organización de las unidades de capacitación.
- Características del sistema de capacitación: este es el capítulo sustantivo de la encuesta, ya que permite visualizar cómo las unidades de capacitación realizan las actividades, con qué recursos materiales y humanos cuentan para implementarlos; los mecanismos para la evaluación de los resultados de la capacitación tanto durante el desarrollo de las actividades, como el período post-capacitación. Por medio de este acápite también se intentó detectar los principales problemas que afectan a las unidades y las alternativas de solución a los mismos.

La encuesta, se distribuyó entre los organismos que cuentan en su estructura con unidades de capacitación. La identificación de dichas áreas estuvo a cargo del equipo de trabajo provincial.

La encuesta fue completada por los siguientes organismos:

- Ministerio de Obras y Servicios Públicos
- Consejo Provincial de Educación (Dirección de Educación de Adultos)
- Consejo de Planificación y Acción para el Desarrollo
- Subsecretaría de Acción Social y Asuntos Indígenas
- Subsecretaría del Menor, Mujer y Familia
- Subsecretaría de Deportes
- Ente Provincial de Energía

II.1. DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE CAPACITACION



II.2.1. Información general

La compilación de los datos obtenidos a través de la encuesta se adjuntan en el Anexo I. A continuación destacaremos los resultados más relevantes para nuestra tarea.

Con referencia a las políticas de perfeccionamiento y capacitación del personal, el 57% de las unidades manifiestan no contar con políticas explícitas al respecto. Debe señalarse que no se desarrolló en esta oportunidad una búsqueda referida a las características y contenidos de las políticas implícitas en dicha materia.

Las restantes áreas, que sí poseen políticas explicitadas a través de una norma reglamentaria de la actividades de capacitación, adjuntan disposiciones en las cuales se señalan los lineamientos básicos y la organización del sistema de capacitación personal.

En el caso del EPEN se especifica como política la de: "... descubrir y desarrollar habilidades, mejorar aptitudes e incrementar la capacidad técnica e intelectual del personal del Organismo en todos y sus distintos niveles, en la tarea que realizan o que potencialmente podrían realizar. Asimismo dotar al trabajador de los conocimientos y destrezas necesarios para iniciarse en la actividad laboral, para mejorar su calificación en el curso de su desempeño profesional o para adecuarse a distintas funciones".

Así, la capacitación en el organismo mencionado es visualizada como un proceso de educación permanente y actualización periódica, tanto en lo que hace al desarrollo personal de los agentes

como a la función que desempeñan.

La Dirección de Educación de Adultos, dependiente del Consejo Provincial de Educación, explicita objetivos respecto del perfeccionamiento de los docentes para adecuar la formación profesional a las necesidades de los alumnos y brindar una verdadera promoción social.

La Subsecretaría de Juventud y Deporte, en el área de Bienestar Social, promueve y desarrolla los cursos de formación de cualquier actividad y especialidad deportiva, para ello considera acciones con las diversas instituciones, municipios, comisiones de fomento, clubes, etc..

Con referencia a la elaboración de planes anuales de capacitación todos los organismos, con excepción de uno, señalan la existencia de dichos planes en las áreas respectivas.

La perspectiva desde la cual se formulan las actividades de capacitación está orientada en la mayoría de los casos hacia la parte específica y operativa, en el caso del EPEN se manifiesta además la orientación integrada, basada en la actualización y perfeccionamiento de los agentes tanto a nivel personal como en la tarea.

La Dirección de Planificación Administrativa del COPADE alude a la formulación de actividades de capacitación en base a la perspectiva institucional.

Con respecto a los fondos que manejan los organismos para desarrollar las actividades en la mayoría de los casos lo hace con fondos propios, en un solo caso recurre a financiamiento externo y en los restantes a través de convenios y coparticipación con

otras instituciones.

II.1.2. Marco jurídico-institucional

La fecha de creación de las unidades de capacitación data en la mayoría de los casos de 1985 en adelante, las excepciones son Acción Social (1983) y una de las dos unidades de capacitación existentes en la Dirección de Educación de Adultos, la de Formación Profesional que funciona desde el año 1980.

El nivel de las unidades de capacitación corresponde en tres casos a Dirección, también en tres casos a nivel de Departamento y sólo un caso a Dirección General. El Área de capacitación correspondiente al Ministerio de Obras Públicas (nivel; Dirección) depende directamente del Ministro, en los restantes organismos en los cuales el Área tiene nivel Dirección (Deportes y Dirección de Educación de Adultos) la dependencia es de la Subsecretaría de Juventud y Deporte y del Consejo Provincial de Educación respectivamente.

En el EPEN, el Departamento de Capacitación está en la órbita de la Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos; en Acción Social en la Dirección de Información, Planificación y Capacitación y en la Subsecretaría del Menor, Mujer y Familia depende directamente de este nivel de la organización.

Respecto a la legislación existente, en la cual se basa la creación y/o funcionamiento de la unidad, las respuestas fueron afirmativas en cinco casos y negativas en dos casos. Solamente dos organismos adjuntaron las normas reglamentarias. En el caso del EPEN una disposición del año 1986, fija las políticas y lineamientos de capacitación como así también la responsabilidad por niveles de organización en la implementación de dichas orien-

taciones. En el último punto de la norma se especificaron la misión y funciones de la división capacitación.

La Dirección de Capacitación de la Subsecretaría de Juventud y Deporte adjunta el decreto por el cual se determinan las misiones y funciones de la Dirección y de los Departamentos dependientes de la misma.

La Dirección de Adultos, si bien no anexó la reglamentación, menciona que el funcionamiento del organismo fue aprobado por Resolución. La creación de la DEA ha sido por Decreto y mediante leyes complementarias se establecen diversas situaciones que asignan responsabilidades, determinan el sistema de designaciones, etc..

II.1.3. Dotación de personal

Con referencia a la dotación de personal con que cuentan las unidades de capacitación, en seis de los casos no excede las tres personas, se trata en general de un Director o Jefe de Departamento con nivel de estudios terciario o universitario y asistentes técnico-administrativos con nivel de estudio secundario.

Aquí también merece un párrafo aparte la Dirección de Educación de Adultos, que por la naturaleza de las actividades que realiza y la importancia que se le asigna a esta área, cuenta con una dotación de personal consistente en: Directora, 9 supervisores, un equipo técnico con 13 personas, 15 administrativos, 10 docentes y una persona en el área de Programación.

II.1.4. Mecanismos de coordinación

Todos los organismos que respondieron la encuesta manifiestan que existen mecanismos de coordinación con unidades de capacitación

de otras áreas gubernamentales. En cinco casos se menciona a la Coordinadora Regional de Capacitación, en un caso a la Facultad de Ciencias de la Educación de la UNC y al COPADE.

La DEA explicita que existe una sólida relación con diversas instituciones de servicios y oficiales, utilizando la formalización de un convenio para establecer responsabilidades entre las instituciones participantes en las actividades de capacitación. En general la DEA programa los contenidos, supervisa el desarrollo, dicta el curso, certifica la acción y participa de la educación de los resultados.

II.1.5. Otras características del sistema de capacitación

Las respuestas obtenidas en el ítem de detección de necesidades de capacitación, señalan que esta se hace en la mayoría de los casos por observación de falencias en los servicios, por pedidos, por encuesta y también por decisión superior.

La proporción de las técnicas de capacitación más utilizadas se concentra en cursos y conferencias. En el caso de la Subsecretaría del Menor, la Mujer y la Familia señala que la técnica de Taller es la más utilizada para desarrollar las acciones de capacitación.

En lo que hace al origen del cuerpo docente, en la mayoría de los organismos es de la propia de la administración, existe una tendencia igualitaria en cuanto a los contratados fuera de la administración y a los pertenecientes a organismos técnicos nacionales. En dos casos se manifiesta recibir el aporte del personal docente universitario.

Con referencia a la forma de remuneración a los docentes que son de la propia administración, en seis casos contestaron que no se

les paga horas cátedra. En Acción Social se manifiesta que no se les paga si la tarea docente esta comprendida en el horario administrativo, pero fuera de él se les remunera.

Asimismo se los consultó sobre otras formas de incentivos y en cuatro casos respondieron que se les facilita el estudio y perfeccionamiento.

Sobre la utilización de métodos para la selección de participantes en todas las unidades se utiliza alguno, y ante la pregunta de cuales métodos, la mayoría respondió: el perfil del capacitado.

El 85% de los organismos respondió afirmativamente en cuanto a la existencia de reglamentos de las actividades en las respectivas unidades de capacitación.

En la mayoría de los casos surge que se lleva en la unidad algún legajo de capacitación. Las respuesta se encuentran algo dispersas cuando deben indicar con que propósito se utiliza esta información. Se citan: para cobertura de nuevos puestos, para la calificación, antecedentes, aconsejar movimientos del personal y planificar futuras actividades de capacitación.

En la Subsecretaría del Menor, la Mujer y Familia, se preve iniciar este año un sistema de información sobre el personal capacitado y en Acción Social todavía no se ha previsto hacerlo.

De las unidades relevadas, tres de ellas disponen de aulas propias para desarrollar las actividades de capacitación, con capacidades que oscilan entre 12 y 25 personas y en estos casos disponen de medios audiovisuales y diversos elementos para el desarrollo de los cursos.



Con respecto a la evaluación de los resultados de la capacitación impartida, la mayoría de las respuestas manifiesta que se realizan durante el desarrollo y al finalizar la actividad.

Los mecanismos utilizados para la evaluación y control de las actividades de capacitación son diversas y varía según el organismo de que se trate.

El mismo comentario merecen los items siguientes con respecto a la fortaleza, problemas y propuestas. El análisis de esta información será motivo de desarrollo del próximo punto de este documento.

II.2. Situación actual de la capacitación en la Administración Pública Provincial.

Del análisis de la información surgen cuestiones importantes para visualizar la situación actual del sistema de capacitación en la Administración Pública Provincial.

Los organismos que manifiestan tener políticas explícitas en materia de formación personal, resultan coincidentes con la fecha de creación más reciente de las unidades de capacitación. Asimismo, son los que parecería cuentan con cierta sistematización en la planificación de actividades y con normativa que formaliza la creación y funcionamiento de las áreas respectivas.

Esta cuestión podría asociarse a la internalización, en los últimos años, por parte de los funcionarios y agentes de la administración provincial de la necesidad de encarar programas de formación y entrenamiento para el personal.

Otro indicio de la mayor importancia que se le está asignando a la capacitación, lo constituye el nivel que ocupan en la es-

estructura organizativa las unidades que desarrollan las actividades de formación del personal.

En este sentido, la información relevada en el año 1988, indicaba que las unidades creadas se encontraban ubicadas en niveles jerárquicos distanciados de las áreas de decisión. Los resultados de la encuesta ahora realizada, denotan un mejoramiento en su posición jerárquica ya que, en más de la mitad de los organismos relevados las áreas de capacitación tienen nivel de Dirección y uno de estos casos, depende directamente de la Unidad Ministro.

También se manifiestan ciertos cambios en las tecnologías educativas usualmente utilizadas, ya que se declara la utilización en las actividades de capacitación de técnicas participativas y su programación con un sentido integrado, tanto en lo que hace a la formación personal como al entrenamiento para la tarea.

Un aspecto relevante en todo sistema de capacitación son los métodos de evaluación. En este sentido se incluyen en la encuesta preguntas relacionadas con la evaluación, tanto de los participantes a las actividades como al seguimiento de las mismas.

Con referencia a estos items se puede destacar que en general en todos los organismos se señala la utilización de diversas técnicas para realizar el seguimiento de actividades.

Por otro lado, como contracara de los avances mencionados en la concepción sobre el desarrollo del personal, surge como restricción en la mayoría de los casos, la temática de la escasez de recursos humanos, económicos y materiales.

Gran parte de los organismos no cuentan con infraestructura adecuada para implementar las actividades, tampoco con material de

apoyo. Asimismo manifiestan con frecuencia la escasez de fondos para el pago de horas cátedra o bien falta de tiempo para que los instructores desarrollen sus tareas de preparación y dictado de cursos, ya que por lo general, deben cumplir con sus tareas específicas además de la docencia.

Si bien el tema de la escasez de recursos de diversa índole es reiterado en todas las áreas de la Administración Pública, tanto en el orden nacional como provincial, en este caso haciendo un balance entre lo considerado como punto fuerte por algunas unidades y los problemas que manifiestan otros, sería factible la integración de esfuerzos e intercambio de información, sobre espacios disponibles, recursos humanos, materiales, etc.. Ello requeriría de mecanismos de coordinación adecuados entre los componentes del sistema. En este sentido resulta importante establecer vínculos con la Universidad (un organismo manifiesta estar realizando actividades conjuntas), fundamentalmente en las áreas de investigación y docencia.

Con referencia al tema de la coordinación, si bien existe como entidad informal la Coordinadora Regional de Capacitación, la cual representa el avance como eje de interconexión entre las diferentes áreas, al no estar institucionalizada no genera un alto grado de compromiso por parte de los organismos representados.

Varios organismos mencionan, como propuesta de solución a los problemas del área, la creación de una unidad de Coordinación o Instituto de Capacitación Provincial.

La institucionalización de un sistema de capacitación debería estar vinculado a la existencia de actividades programadas sistemáticamente, que satisfagan las necesidades de un plan de carrera

administrativa y que brindan apoyo a la reforma y modernización de las instituciones públicas.

Con referencia a este último punto, es dable señalar que la información que se adjunta a las encuestas en relación a las actividades desarrolladas por los organismos en los últimos años, denota un gran peso otorgado a la realización de cursos y seminarios de especialización técnica de acuerdo a la naturaleza de cada organismo, no ocurriendo lo mismo con la temática administrativa-organizacional o de formación gerencial (ver Anexo II).

III. PERFIL DEL PERSONAL VINCULADO CON LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

III.1. Características de la encuesta para determinar el perfil del personal

El propósito fundamental del Proyecto "Formación y Desarrollo de los Recursos Humanos" es programar acciones de capacitación para mejorar el desempeño del personal que opera los sistemas administrativos, ante lo cual resulta necesario contar con una caracterización de esos agentes, para de este modo adecuar dichas acciones a las necesidades reales del personal y de las tareas que realizan.

Para cumplir con este objetivo se implementó una encuesta como instrumento de recolección de información, a los efectos de lograr una aproximación lo más acabada posible, a las características de los recursos humanos de las diferentes unidades organizativas.

La encuesta permitió caracterizar al personal según:

- Edades (población joven, adulta, cercana a jubilarse; etc.)
- Cantidad de mujeres y varones
- Años y tipo de experiencia de trabajo en la administración pública y en el sector privado
- Tipo de tareas que realizan y cargos que ocupan
- Formación recibida en el sistema formal y cursos de actualización y perfeccionamiento
- Visión que tienen de los conocimientos y habilidades adquiridas a través de cursos, experiencia, etc. en función de la tarea que realizan.
- Necesidades de introducir cambios en los procesos de trabajo
- Demandas de capacitación para enfrentar los cambios.

La encuesta se distribuyó en gran parte de los organismos que conforman la Administración Pública Provincial, tanto en los niveles centrales como en las áreas descentralizadas. La distribución del instrumento se realizó a través del equipo de trabajo provincial, el cual a su vez, seleccionó un referente en cada organismo, quién actuaría como responsable de implementar la encuesta en el sector respectivo.

Previamente se desarrollaron reuniones de trabajo con las coordinadoras Provinciales del Proyecto y con los representantes de los organismos, a los efectos de explicar la metodología y alcances de la encuesta y fijar cronograma de entregas.

Es importante destacar que la unidad representativa de la muestra para la implementación de la encuesta fue el personal perteneciente a los sistemas administrativos, con los cuales se está trabajando en esta primera etapa del "Estudio para la Modernización de la Administración Pública de la Provincia del Neuquén".

Es dable señalar que se presentaron algunas dificultades tanto en la etapa de preparación de los materiales para la encuesta como en la recolección de información. Entre las primeras pueden destacarse los problemas para la reproducción del material, que no permitieron obtener en tiempo y forma las planillas de la encuesta para comenzar la etapa de relevamiento en el período estipulado en el cronograma original de trabajo.

En lo referente al proceso de recolección de información, la negativa y resistencia del personal para completar los datos de la encuesta, fue especialmente notoria en ciertos organismos, llegando en algunos casos a no recibirse ninguna respuesta. En general se hacía alusión al exceso de trabajo y a la escasez de

tiempo para contestarla.

III.2. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

III.2.1. Aclaraciones sobre el procesamiento de la encuesta

Se distribuyeron 543 encuestas entre los distintos organismos de la Administración Pública Provincial. Este sería el número de empleados que operarían los subsistemas administrativos, según la información relevada al efecto, por el equipo provincial.

Consideramos personalmente que esta estimación es menor que la real.

El determinar cuantos son los agentes públicos que operan los subsistemas administrativos seleccionados es de singular importancia para el desarrollo del Plan de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos, ya que debe conocerse el número de personal, que estando actualmente incorporado a la Administración Pública, participará de las actividades de capacitación que se desarrollarán como consecuencia de la implementación del mencionado plan.

En este sentido, consideramos que es muy importante completar esta información en los próximos días con el propósito de incorporar los datos al Informe Final del Plan.

Por lo dicho los datos de la encuesta deben tomarse con reservas, ya que nos dan una aproximación al perfil de los funcionarios de una manera tentativa, pero no es confiable si se toman en cuanto a las cifras absolutas, salvo en los casos que se señalan.

A continuación analizaremos los datos obtenidos que tienen mayor relevancia para el futuro Plan de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos.

Como expresamos, se distribuyeron 543 encuestas, de las cuales se obtuvieron 378 respuestas. De ellas se procesaron 325, ya que las restantes fueron eliminadas, dado que las personas encuestadas no realizan tareas vinculadas directamente a los sistemas administrativos analizados (v.g. mantenimiento, maestranza, etc.)

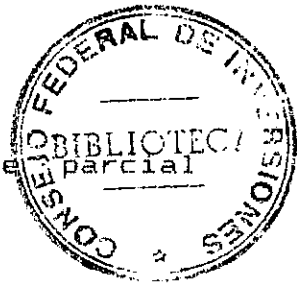
El detalle de las encuestas distribuidas y procesadas se presenta en el Cuadro I. Los Cuadros mencionados en este punto han sido recopilados en el Anexo III para facilitar su consulta.

La muestra más representativa corresponde al subsistema de Recursos Humanos, dado que todos los organismos enviaron respuestas relativas a esta área; le siguen en importancia en cuanto a la cantidad de encuestas recibidas el Subsistema Financiero, el de Desarrollo Administrativo, el de Recursos Informativos, el Físico y Tecnomateriales y el de Planeamiento.

La cantidad de respuestas recibidas representa casi un 60% del total enviado, lo cual es un porcentaje bastante alto, sobre todo si se tiene en cuenta la reticencia del personal a contestar este tipo de cuestionarios. Sin embargo, la cantidad total de agentes pertenecientes a los subsistemas podría estar subestimado, como ya expresamos con anterioridad.

Organismos tales como el Ministerio de Salud; Dirección Provincial de Rentas; Industria y Comercio; Asuntos Agrarios; Subsecretaría del Menor, la Mujer y la Familia; Juventud y Deportes y Asuntos Indígenas, enviaron respuestas del Subsistema de Recursos Humanos, pero no lo hicieron con los restantes subsistemas (Ver cuadros II, III y IV).

Ello nos permite aclarar que la caracterización del personal que surja de los resultados de la encuesta resultará representativa



para el Subsistema Recursos Humanos, pero será bastante parcial para los otros subsistemas.

Esta situación puede haber estado originada en el método de recolección, ya que al haberlo hecho en los tiempos, por solicitud de la Provincia, el esfuerzo en la recogida de datos disminuyó en la medida que se sucedían las actividades.

Debe tenerse en cuenta que primero, se recopiló la información sobre el subsistema de recursos humanos para el Proyecto de Modernización Administrativa; posteriormente los datos del perfil del personal para el Subsistema de Recursos Humanos para el proyecto de Plan de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos; a continuación la información para el resto de los subsistemas para el Proyecto de Modernización y por último se relevó la encuesta del perfil de los recursos humanos para el resto de los subsistemas.

Asimismo, cabe señalar que existe cierta proporción de los encuestados que no respondieron a los ítems referidos a edad, antigüedad y/o nivel de instrucción.

Por otro lado hay que considerar que en el caso de algunos subsistemas como el de Planeamiento o el de Desarrollo Administrativo, gran parte de los organismos no cuentan con un área específica que desarrolle funciones en esta órbita. Si el análisis de las encuestas recibidas se realiza por subsistema, se obtiene que: la mayor proporción de respuestas en el Subsistema de Planeamiento corresponden al Ministerio de Bienestar Social y al COPADE; en el Subsistema Físicos y Tecnomateriales a la Secretaría General, al Ministerio de Bienestar Social y Secretaría de Hacienda; en el Subsistema Financiero, al Ministerio de Bienes-

tar Social y a la Secretaría General; en el Subsistema de Recursos Humanos a la Secretaría General y al Ministerio de Educación; en el Subsistema Informativo al COPADE, Secretaría de Hacienda e Instituto de Seguridad Social y en el Subsistema de Desarrollo al COPADE.

III.2.2. Edad del personal

Con referencia a la edad del personal que opera los sistemas administrativos, el promedio general es de 35,6 años, ubicándose los más jóvenes en el Subsistema Informativo y Financiero y los de mayor edad promedio en el Desarrollo Administrativo y Físico y Tecnomateriales (Ver Cuadro V, primera fila).

El análisis de los datos efectuado por subsistema e intervalos de edad indica que en el Subsistema de Planeamiento, más del 50% del personal está entre los 31 y 40 años y no hay personas de menos de 20 años ni de más de 50 años (Ver Cuadros VI, VII y VIII).

Tanto el Subsistema Físico y Tecnomateriales como el Subsistema de Recursos Humanos operan con agentes ubicados en todos los tramos de edades y la mayor proporción de ellos se encuentra entre 31 y 40 años y la menor entre los de menos de 20 años.

Con respecto al Subsistema Financiero y al de Recursos Informativos no tienen personal de menos de 20 años y la mayor concentración se encuentra entre los 21 a 30 años.

El Subsistema de Desarrollo Administrativo sólo opera con personas comprendidas entre las edades de 31-40 y 41-50, 40% y 60% respectivamente.

Estos datos sobre la edad del personal que opera los sistemas administrativos estaría indicando la existencia de una población

joven que se acentúa en aquellos subsistemas de corte menos tradicional y probablemente de más reciente aparición como sectores específicos en la Administración Pública Provincial, tales como el Informativo y el Financiero.

Estas áreas tecnológicamente más complejas que las restantes requieren de mayor flexibilidad y asimilación rápida de aprendizaje, condiciones que para el cambio en general se encuentran en la población más joven.

III.2.3. Antigüedad del personal

Con referencia a la antigüedad del personal, el promedio general es de 10,6 años. El Subsistema de Planeamiento, el de Recursos Informativos y el de Recursos Humanos se ubican por debajo del promedio y el de Recursos Físicos y Tecnomateriales y el de Desarrollo Administrativo bastante por encima del mismo. (Ver Cuadro V, segunda fila).

El análisis de los datos por intervalos de años de antigüedad, indica que el 39,8 % del personal tiene menos de 5 años de trabajo en la Administración Pública Provincial pertenece al Subsistema de Recursos Humanos, un 21,4% al Subsistema Financiero y el 20,4% al Informativo (Ver Cuadros IX, X y XI). Si se observa el tramo siguiente de antigüedad, entre 6 y 10 años también la mayor proporción de personas se encuentra en el Subsistema de Recursos Humanos.

Entre los que tiene 11 y 20 años existe la misma proporción en el Subsistema Físico y Tecnomateriales y Recursos Humanos.

Los de mayor antigüedad, más de 20 años, están concentrados en un 70% entre los dos subsistemas mencionados en el párrafo anterior.

Las cifras resultantes por subsistemas muestran que en el de Planeamiento no trabajan personas con más de 20 años de antigüedad y tampoco lo hacen en el Subsistema de Desarrollo Administrativo.

En el Subsistema Físico y Tecnomateriales, el 25,5% tiene entre 11 y 20 años de antigüedad y el 27,5% más de 20 años.

En el Subsistema Financiero la mayor concentración de personal está distribuida en los tres primeros tramos de antigüedad, es decir entre menos de 5 años, de 6 a 10 y de 11 a 20 años. Similar situación se observa en los Subsistemas de Recursos Informativos y el de Recursos Humanos.

El Subsistema Informativo muestra que el 40% de los agentes tienen menos de 5 años de antigüedad.

En este punto podría realizarse similar observación que en el correspondiente a la edad del personal, con respecto a la relación existente entre menor antigüedad y áreas más dinámicas y de más reciente aparición en la estructura organizativa de la Administración Pública Provincial.

III.2.4 Relación entre los promedios de edades y antigüedad.

Si se relaciona el promedio de edades y el promedio de antigüedad por subsistema se observa que el promedio de edad de ingreso a la Administración Pública varía entre cada uno de ellos (Ver Cuadro V).

El promedio de edad de ingreso sería los 25 años. Los subsistemas de mayor edad de ingreso sería Planeamiento y Desarrollo Administrativo y los de menor el Financiero y el de Información.

III.2.5. Nivel de instrucción

Una aproximación general a los datos sobre el nivel de instrucción del personal que opera los sistemas administrativos indica que si se toman la cantidad de años promedio del estudio en el nivel formal que se estima han tenido los agentes encuestados por subsistema, arroja los siguientes resultados: el promedio general de años de estudio si se consideran los ciclos primario, secundario, terciario y universitario es de 12,1 años, encontrándose el promedio más alto 15,5 años en el Subsistema de Planeamiento y el más bajo 10,3 años en el Subsistema Físico y Tecnomateriales (Ver Cuadro XII)

El promedio mencionado se estimó tomando como base el total de años que suman los ciclos primario, secundario, terciario y/o universitario, para aquellos que los realizaron en forma completa y para los incompletos se tomó el 40% de cada ciclo.

El Subsistema de Recursos Informativos, el de Desarrollo Administrativo y el Financiero se encuentran por encima del promedio general.

Los datos desgregados sobre el nivel de educación del personal de los diversos subsistemas señalan que la mayor proporción de graduados universitarios se concentra en el Subsistema Financiero y en el de Recursos Informativos, en tanto que el Subsistema de Desarrollo Administrativo y el Físico y Tecnomateriales está compuesto por un bajo porcentaje de profesionales (Ver Cuadros XIII, XIV y XV).

Más del 50% del personal de los subsistemas tomados en conjunto ha alcanzado el nivel secundario, sin embargo en el Subsistema Físico y Tecnomateriales y en el de Desarrollo Administrativo existen porcentuales significativos de agentes que tienen nivel

primario completo solamente.

En general se admite que en aquellos subsistemas, cuyas tareas son de poca complejidad, bajo grado de análisis, de programación y de evaluación, como por ejemplo, Recursos Físico y Tecnomateriales, el personal que prevalece tiene menor nivel de educación formal que el de otras áreas que exigen una mayor calificación y especialización.

También merece señalarse que tomados globalmente en todos los subsistemas, la proporción de profesionales es significativamente menor si se compara con la información que surge de otros trabajos realizados sobre la temática con respecto a toda la Administración Pública Provincial. (2)(3) En estos trabajos se destacó la alta cantidad de profesionales que trabajan en el Sector Público de la Prov. del Neuquén.

III.2.6. Tipo de funciones que desarrolla el personal

La distribución del personal según el tipo de funciones que cumple, muestra que casi el 50% desempeña tareas administrativas, un 40% se distribuye entre las de conducción y técnico profesionales, y el resto, 10%, realiza funciones de supervisión, coordinación y asesoramiento (Ver Cuadros XVI, XVII y XVIII).

Las cifras relativas a cada subsistema, indican que en el Subsistema de Planeamiento, en el de Recursos Informativos y en el de Desarrollo Administrativo los porcentajes más altos de personal se encuentran en las funciones técnico profesionales, mientras que en el Subsistema Físico y Tecnomateriales, en el Financiero y en el Desarrollo de Recursos Humanos la mayor proporción corresponde a las funciones administrativas.

La función de conducción alcanza niveles significativos en el

Subsistema de Planeamiento, Financiero y de Recursos Humanos.

La función de supervisión no cuenta con personal en el Subsistema de Planeamiento ni tampoco en el Desarrollo Administrativo.

III.2.7. Cursos de especialización y perfeccionamiento.

Con referencia a los cursos de especialización y perfeccionamiento los datos muestran que, si se toman la cantidad de cursos realizados sobre el total del personal encuestado, el mayor promedio de actividades de capacitación realizadas se ubica en el Subsistema de Desarrollo Administrativo y el menor en el Subsistema Físico y Tecnomateriales (Ver Cuadros XIX, XX y XXI).

La relación entre cursos y personal debe tomarse como un elemento muy tentativo, ya que existe una gran cantidad de personas que no han realizado ningún curso y otros han participado de muchos más de uno.

Los datos sobre cursos de especialización realizados por el personal de los diferentes subsistemas denotan que gran parte de los agentes encuestados han realizado alguna actividad de capacitación y la mayor proporción de ellos ha sido focalizada sobre el tema informática.

El Subsistema Financiero, el de Recursos Humanos y el de Recursos Informativos son los que cuentan con mayor cantidad de personal que ha realizado cursos de perfeccionamiento, especialmente en los temas de informática, control de gestión, administración de personal y evaluación.

El Subsistema de Planeamiento también posee una proporción significativa de agentes que han recibido capacitación; fundamentalmente en los temas de evaluación.

Con respecto al Subsistema de Desarrollo Administrativo y al Físico y Tecnomateriales resulta poco significativo el porcentual de agentes que han realizado cursos de especialización.

Las temáticas focalizadas por aquellas personas de estos subsistemas que han participado de actividades de capacitación, están referidas a las áreas de informática y administración y conducción de personal.

III.2.8. Otros items de la encuesta

Los restantes items de la encuesta (N- 16 a 20) arrojan datos de difícil cuantificación, pues representan opiniones de los encuestados, los cuales son tan diversas como cantidad de personas que respondieron a las mismas. Por ello se adjuntan un listado de dichas respuestas agrupadas en temáticas más o menos globalizadas y ordenadas jerárquicamente según cantidad de casos en que se mencionan los temas (Ver Anexo IV).

Los aprendizajes que se considera que más han aportado a las tareas que realizan los agentes de la Administración Pública Provincial comprendidos en el sistema de educación formal, son los estudios universitarios y en el campo de la especialización la informática.

En general se manifiesta que todos los cursos realizados por el personal de los distintos niveles y organismos han significado aportes para el mejoramiento de las tareas que desarrollan, lo cual significa un reconocimiento del personal a la formación y perfeccionamiento.

Además de las especialidades técnico profesionales que los encuestados reconocen poseer como fortalezas para ejecutar sus

tareas, existen otras referidas más bien a las actitudes que favorecen el desempeño en el trabajo y que son señaladas en varias oportunidades: constancia, sentido de responsabilidad, capacidad de aprendizaje, buenas relaciones interpersonales, etc.

Asimismo se reconoce a la profesión como un punto fuerte para realizar la tarea.

Las respuestas correspondientes a las demandas de la función que cumplen y que no pueden satisfacer están relacionadas con las referidas a modificaciones que efectuarían en las tareas que desarrollan para mejorarlas. Los aspectos mas sobresalientes de estos items son los referidos a necesidades de recursos presupuestarios, humanos y materiales; informática (tanto en lo que hace a equipamiento como capacitación en la temática) e implementar un mecanismo de coordinación intraorganizacional e interorganizacional.

Con referencia al tema de los recursos humanos, si bien se menciona la escasez de los mismos, el énfasis está puesto en las capacidades que es necesario incrementar en ellos para eficientizar la tarea. En este sentido las necesidades de capacitación aparecen como prioritarias según opinión de los encuestados para efectivizar los cambios en la Administración Pública, fundamentalmente en lo que hace a la informática y gestión de personal y administrativa.

En lo referido a los aspectos desfavorables, un tema que surge como relevante, en este orden de cosas, es el de la infraestructura y ambiente en el que trabajan los agentes de la Administración Pública Provincial, que parece ser visualizado como no muy adecuado, al menos en el momento de ser recogida la informa-

ción, tanto para las personas que trabajan en ella, como para el público que concurre a las distintas dependencias.

IV. REFERENCIAS

- (1) Zagaglia, María Dolores: "Bases para la creación de un instituto de investigación y capacitación en Administración Pública en la Provincia del Neuquén". Facultad de Ciencias Económicas (UBA). Maestría en Administración Pública. Octubre de 1988.
- (2) Fara Carlos: "Modernización de la Administración Pública Provincial: los procesos de planificación y presupuestación" Provincia del Neuquén. CFI. Buenos Aires 1987.
- (3) Góngora, Norberto: "Prediagnóstico de la Administración Pública de la Provincia del Neuquén". CFI. Buenos Aires 1990

V. ANEXOS

RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE CAPACITACIONINFORMACION GENERAL

	Cantidad de casos	
1. Existen políticas explícitas para el organismo referido al perfeccionamiento y capacitación del personal	SI 3	NO 4
2. Existen planes anuales?	SI 6	
No hay ningún plan sistemático	1	
No contesto	-	
3. Desde que punto de vista se está haciendo?		
Institucional, basada en un programa de reorganización adm.	SI 1	
Especializada, para formar especialistas en temas	5	
Operativa, para el mejoramiento de las técnicas operativas	4	
Otros, (Integrada)	3	
4. Con qué fondos se manejan para realizar las actividades de capacitación?		
Propios, con fondos del presupuesto	SI 5	
Externos, con aportes de otros organismos	1	
Mixtos, por acuerdos con universidades y otras instituciones	3	
Otros	-	
<u>Marco jurídico-institucional</u>		
5. Existe unidad de capacitación en su sector?	SI 7	NO -
6. Desde que fecha funciona		
Año 1980	1	
Año 1983	1	
Año 1985	1	
Año 1986	1	
Año 1987	1	
Año 1989	1	
No contesta	1	

7. Indique nivel de la unidad				
Dirección General			1	
Dirección			3	
Departamento			3	
Otro			-	
<hr/>				
8. Denominación de la unidad de la cual depende jerárquicamente				
Dirección Desarrollo de Recursos Humanos			1	
Consejo Provincial de Educación			1	
Secretaría de Estado del Copade			1	
Subsecretaría			2	
Dirección de Información, Planificación y Capacitación			1	
Ministro			1	
<hr/>				
9. Existe alguna norma legal de creación y/o funcionamiento de la unidad?	SI	5	NO	2
<hr/>				
10. Indique dotación de personal con que cuenta su unidad?				
2 personas			2	
3 personas			3	
4 personas			1	
49 personas			1	
<hr/>				
11. Existen mecanismos de coordinación con +X'Xidades de capacitación de otros organismos provinciales, nacionales o internacionales?	SI	7	NO	-
Con cuales?				
Coordinadora Regional de Capacitación			5	
Facultad Ciencias de la Educación (UNC)			1	
Instituciones de Servicio y Oficiales			1	
COPADE			1	
<hr/>				
<u>Características del sistema de capacitación</u>				
12. Qué forma de detección de las necesidades de capacitación se utiliza en su unidad?				
Por encuesta			5	
Por pedidos			6	
Por decisión superior			4	
Por observación de falencias en los serv.			7	
Otros (entrevistas)			1	
<hr/>				
13. Cuáles son las técnicas de capacitación que más se utiliza?				
Cursos			7	
Seminarios			2	
Conferencias			5	
Mesas redondas			1	
Rotación del personal			1	
Otros (Talleres)			2	

14. El personal docente es:			
Propio de la administración		6	
Contratado fuera de la administración		4	
De organismos técnicos nacionales		4	
De universidades		2	
<hr/>			
15. En el caso de que los docentes sean de la propia administración se les paga hora cátedra?	SI (*)	NO	6
	No contesta		1
Se les incentiva con:			
Horas compensadas			
Facilitándoles el estudio y perfecc.	SI	4	
Facilitándoles libertad de horario para la preparación de las clases		2	
Organizando seminarios de perfecc. docente		1	
Otros			
(*) en Acción Social se les paga la hora cátedra si el curso es fuera del horario de la administración.			
<hr/>			
16. Se utiliza algún método para la selección de participantes?	SI	7	NO -
<hr/>			
17. Cuales?			
Nivel de instrucción		1	
Especialidad			
Detección de necesidades		1	
Función que realiza		1	
Perfil del capacitado		4	
Antecedentes profesionales			
Encuestas de nivelación			
Otros		2	
<hr/>			
18. Dispone de algún reglamento de las actividades de capacitación?	SI	1	NO 6
<hr/>			
19. Se lleva en su unidad algún legajo de capacitación que le permita informar en forma permanente el nivel de capacitación del personal que adquiere formación?	SI	5	NO 2
<hr/>			
20. Indique el grado de utilización para:			
Cobertura de nuevos puestos		2	
Para determinar los traslados de personal			
Para la calificación		2	
Para planificar la carrera administrativa del personal			
Para el asesoramiento de los directores y funcionarios			
Para aconsejar los movimientos del personal		1	
Otros (Antecedentes, planificar futuras actividades de capacitación)		2	



21. Si su respuesta fue negativa, porque no se lleva la información?
Se considera que no es importante
La información no es solicitada
No se ha previsto 1
Otros (se preve iniciarla este año) 1
-
22. Su unidad de capacitación dispone de aulas propias para la actividad que desarrolla? SI 3 NO 4
-
23. Cuántas aulas disponen y que capacidad tienen?
1 aula para 12 personas 1
2 aulas para 15 y 25 personas 1
No contesta 1
-
24. Si su unidad dispone de medios audiovisuales u otros elementos, indicar cuales?
Video casettera, television, proyector de diapositivas, retroproyector 1
Pizarrón, proyector, grabador 1
Pizarrón, rotafolio, grabador, video casset. 1
-
25. Como se evalúan los resultados de la capacitación impartida?
Durante el desarrollo de la actividad de capacitación 6
Al finalizar la actividad 5
Del requerimiento en la realidad laboral de los participantes 2
Otros (encuestas, técnicas de evaluación grupal) 2
No contesta 2
-
26. Mecanismos utilizados para la evaluación y control de las actividades de capacitación
Plan de seguimiento del Plan Gral. 1
Resolver necesidades que originó el curso 1
Evaluaciones técnico-prácticas 1
Trabajos 1
Técnicas de evaluación grupal 1
Informes periódicos sobre las actividades realizadas 1
No contesta 1
-
27. Cuales son las mayores fortalezas que Ud. considera posee la unidad de capacitación?

Internalización en los mandos medios de la necesidad de capacitación
La identificación con la función que cumple Metodología de trabajo para organizar los cursos
Orientación de la capacitación de los agentes formadores y la participación de

los docentes en la canalización de sus inquietudes
Desarrollar un Plan de Modernización Administrativa y acompañarlo con la formación y el desarrollo de los recursos humanos
Utilización de metodologías participativas
Manejo de técnicas grupales
Disponibilidad de lugar adecuado
Buena relación con los estamentos del organismo.

28. Principales problemas que afectan el área de capacitación en su organismo.

Las características del servicio dificultan dictar cursos de tiempo prolongado
Escaso tiempo de instructores
Diversidad de niveles de instrucción en los usuarios de la capacitación
Falta de recursos económicos y materiales
Limitaciones de orden administrativo
Incapacidad de realizar análisis de mercado ocupacional por sobrecarga de funciones e inasistencia de información sobre el área de producción informal
Falta de estímulo para el personal que se capacita
Ausencia de reglamentación para los agentes de la Administración Pública Provincial
Falta de infraestructura
Poco grado de compromiso por parte de los supervisores
Falta de personal
Falta de una estructura que coordina la capacitación de todos los recursos humanos que intervienen en el desarrollo de la Educación Física y Deporte.

29. Propuestas de solución para los problemas mencionados en el ítem 28.

Ampliar plantel de instructores.
Actualización y perfeccionamiento pedagógico de los mismos
Reconocimiento para los instructores
Implementación de alfabetización a distancia y cursos niveladores
Organizar una coordinadora de capacitación oficial que releve información y articule esfuerzos
Se legisle para atraer a la producción privada en la tarea de capacitar a sus agentes
Creación de carrera administrativa
Integrar equipo interdisciplinario para elaborar en forma conjunta un proyecto de reglamentación para la Administración

Pública Provincial
Partida presupuestaria para las actividades
de capacitación
Trabajar en equipo a fin de involucrar a
los supervisores en las actividades de
capacitación
Contar con el personal profesional en el
tema capacitación
Puesta en marcha de un Instituto Provincial
de Capacitación
Contar con profesionales, presupuesto y
aula
Buena coordinación entre los organismos de
capacitación

PRINCIPALES ACTIVIDADES DE CAPACITACION DESARROLLADAS POR LOS ORGANISMOS DURANTE LOS ULTIMOS DOS ANOS

<u>TIPO DE ACTIVIDAD</u>	<u>TIPO DE ORGANISMO</u>
--------------------------	--------------------------

Area administrativa

- Dactilografía	EPEN
- Redacción y ortografía	EPEN - MOSP
- Archivología	EPEN
- Redacción administrativa	MOSP
- Comunicación y redacción de informes	MOSP - EPEN
- Procedimientos Administrativos	MOSP
- Trabajos de oficina	MOSP
- La informática en la gestión adm.	MOSP

Area Informática

- Sistema operativo	MOSP
- Procesador de texto	MOSP - EPEN
- Planilla electrónica	MOSP
- Quatro	MOSP
- Autocad	MOSP
- Sistema operativo DOS	EPEN
- Transmisión de datos	EPEN
- Sistema de automatización	EPEN
- Lotus 123	EPEN
- Dbase	EPEN
- Informática integral	EPEN

Area Recursos Humanos

- Conducción de personal	EPEN - MOSP
- Formación de instructores	EPEN - MOSP - DEA
- Formación supervisión	EPEN - MOSP - DEA
- Inserción organizacional	EPEN
- Recurso Humanos	EPEN
- Liderazgo en la organización	MOSP - SUB.MENOR
- Transformación laboral en el contexto de la reestructuración del estado (conferencia)	MOSP
- Sistema de capacitación para promotores sociales	SUB. DE ACCION SOC.
- Planificación participativa (estrategias de intervención en conflicto intra grupal)	SUB. DE ACCION SOC.
- Higiene y Seguridad de Trabajo	EPEN
- Diseñador pedagógico de acciones de formación profesional	DEA
- Capacitación a distancia para el personal	SUB. MENOR

Area técnica - especialización

- Electricista de redes	EPEN
- Tablerista ET	EPEN
- Mantenimiento vehicular	EPEN
- Tecnología de hormigón	EPEN
- Riesgo eléctrico	EPEN
- Cursos de formaciónn profesional (carpintería, cerámica, encuadernación, apicultura, etc.)	DEA
- Introducción a la medicina deportiva	SUB. DEP
- Dirigentes deportivos	SUB. DEP.
- Iniciación al arbitraje	SUB. DEP

- Curso personal técnico para la formación de promotores	SUB DEP
- Capacitación a grupos de microemprendimientos productivos	SUB. AC. SOC.
- Capacitación para dirigentes barriales	SUB.AC.SOC.
- Capacitación para líderes indígena	SUB.AC.SOC.
- Formulación y evaluación de Proy. Productivos	SUB.AC.SOC.
- Violencia familiar	SUB.MENOR
- Mujer golpeada	SUB. MENOR.
- Capacitación comunitaria	SUB. MENOR
- Instalaciones eléctricas	EPEN

Area de gestión

- Resolución creativa de problemas	EPEN
- Dirección por objetivos	EPEN
- Un aporte a la comunidad eficiente	EPEN
- Auditoria operativa	EPEN

Otros

- Comunicación en inglés	EPEN - MOSP
- Ciclo Básico I y II	EPEN
- Primeros auxilios	EPEN
- Perfeccionamiento para mozos y mucamas	MOSP



ANEXO III

CUADRO I .NUMERO DE ENCUESTAS DISTRIBUIDAS Y RECIBIDAS POR SUBSISTEMA.

ENCUESTAS	SUB SIST. PLANEAM.	SUB SIST. FIS.Y TEC	SUB SIST. FINAN.	SUB SIST. REC.HUM.	SUB SIST. INFOR.	SUB SIST. DES.ADM.	TOTAL
PROCESADAS	20.0	51.0	73.0	126.0	50.0	5.0	325.0
DISTRIBUIDA	65.0	142.0	83.0	131.0	103.0	8.0	543.0
% 1/2	30.8	35.9	88.0	96.2	48.5	62.5	59.9

CUADRO II .NUMERO DE ENCUESTAS POR SUBSISTEMA, MINISTERIO Y REPARTICION

MINIST.	REPART.	SUB SIST. PLANEAM.	SUB SIST. FIS.Y TEC	SUB SIST. FINAN.	SUB SIST. REC.HUM.	SUB SIST. INFOR.	SUB SIST. DES.ADM.	TOTAL
GOBIERNO	MINIST.	1	5	3	6	4	0	19
EDUCACION	C.P.EDUCA.	0	4	3	16	0	0	23
O Y S P	MINIST.	4	0	4	8	2	1	19
	EPAS	0	0	5	7	0	0	12
	I.P.V.U.	0	0	2	7	0	0	9
BIEN.SOC.	MINIST.	7	9	28	7	4	0	55
	I.S.S.N.	1	4	8	5	10	0	28
	ASTS.IND.	0	0	0	5	0	0	5
	JUV. Y D.	0	0	0	5	0	0	5
	MEN.MUJ.F	0	0	0	6	0	0	6
ECONOMIA	AS.AGR.	0	0	0	5	0	0	5
	IND.COM.T	0	0	0	6	0	0	6
	D.P.R.	0	0	0	3	0	0	3
	EPEN	0	6	0	3	0	0	9
	HACIENDA	0	7	4	1	10	0	22
SALUD	MINIST.	0	0	0	9	0	0	9
SEC.GRL.	SEC.GRL.	0	16	16	24	1	0	57
COPAIDE	COPAIDE	7	0	0	3	19	4	33
TOTAL		20	51	73	126	50	5	325

CUADRO III .NUMERO DE ENCUESTAS POR SUBSISTEMA, MINISTERIO Y REPARTICION
en porcentajes

MINIST.	REPART.	SUB SIST. PLANEAM.	SUB SIST. FIS.Y TEC	SUB SIST. FINAN.	SUB SIST. REC.HUM.	SUB SIST. INFOR.	SUB SIST. DES.ADM.	TOTAL
GOBIERNO	MINIST.	5.3	26.3	15.8	31.6	21.1	0.0	100.0
EDUCACION	C.P.EDUCA.	0.0	17.4	13.0	69.6	0.0	0.0	100.0
O Y S P	MINIST.	21.1	0.0	21.1	42.1	10.5	5.3	100.0
	EPAS	0.0	0.0	41.7	58.3	0.0	0.0	100.0
	I.P.V.U.	0.0	0.0	22.2	77.8	0.0	0.0	100.0
BIEN.SOC.	MINIST.	12.7	16.4	50.9	12.7	7.3	0.0	100.0
	I.S.S.N.	3.6	14.3	28.6	17.9	35.7	0.0	100.0
	ASTS.IND.	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0
	JUV. Y D.	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0
	MEN.MUJ.F	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0
ECONOMIA	AS.ASR.	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0
	IND.COM.T	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0
	D.P.R.	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0
	EPEN	0.0	66.7	0.0	33.3	0.0	0.0	100.0
	HACIENDA	0.0	31.8	18.2	4.5	45.5	0.0	100.0
SALUD	MINIST.	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0
SEC.GRL.	SEC.GRL.	0.0	28.1	28.1	42.1	1.8	0.0	100.0
COPADE	COPADE	21.2	0.0	0.0	9.1	57.6	12.1	100.0
TOTAL		6.2	15.7	22.5	38.8	15.4	1.5	100.0

CUADRO IV .NUMERO DE ENCUESTAS POR SUBSISTEMA, MINISTERIO Y REPARTICION
en porcentajes

[illegible]

CUADRO V . PROMEDIO DE EDADES, ANTIGÜEDADES Y EDAD DE INGRESO
A LA ADMINISTRACION PUBLICA

PROMEDIOS	SUB SIST. PLANEAM.	SUB SIST. FIS.Y TEC	SUB SIST. FINAN.	SUB SIST. REC.HUM.	SUB SIST. INFOR.	SUB SIST. DES.ADM.	TOTAL
EDADES	36.7	40.3	33.5	35.6	32.5	40.4	35.6
ANTIGÜEDAD	9.1	14.5	10	9.9	9.6	12.2	10.6
ING.AD.PUB.	27.6	25.8	23.5	25.7	22.9	28.2	25

CUADRO VI . NUMERO DE PERSONAS POR SUBSISTEMA Y TRAMOS DE EDADES

EDAD	SUB SIST. PLANEAM.	SUB SIST. FIS.Y TEC	SUB SIST. FINAN.	SUB SIST. REC.HUM.	SUB SIST. INFOR.	SUB SIST. DES.ADM.	TOTAL
MENOS 20	0	1	0	7	0	0	8
DE 21-30	4	8	26	37	20	0	95
DE 31-40	11	17	25	41	17	2	113
DE 41-50	5	11	12	21	5	3	57
MAS 50	0	10	1	13	1	0	25
SIN DATOS	0	4	9	7	7	0	27
TOTAL	20	51	73	126	50	5	325

CUADRO VII . NUMERO DE PERSONAS POR SUBSISTEMA Y TRAMOS DE EDADES
en porcentajes

EDAD	SUB SIST. PLANEAM.	SUB SIST. FIS.Y TEC	SUB SIST. FINAN.	SUB SIST. REC.HUM.	SUB SIST. INFOR.	SUB SIST. DES.ADM.	TOTAL
MENOS 20	0.0	12.5	0.0	87.5	0.0	0.0	100.0
DE 21-30	4.2	8.4	27.4	38.9	21.1	0.0	100.0
DE 31-40	9.7	15.0	22.1	36.3	15.0	1.8	100.0
DE 41-50	8.8	19.3	21.1	36.8	8.8	5.3	100.0
MAS 50	0.0	40.0	4.0	52.0	4.0	0.0	100.0
SIN DATOS	0.0	14.8	33.3	25.9	25.9	0.0	100.0
TOTAL	6.2	15.7	22.5	38.8	15.4	1.5	100.0

CUADRO VIII . NUMERO DE PERSONAS POR SUBSISTEMA Y TRAMOS DE EDADES
en porcentajes

EDAD	SUB SIST. PLANEAM.	SUB SIST. FIS.Y TEC	SUB SIST. FINAN.	SUB SIST. REC.HUM.	SUB SIST. INFOR.	SUB SIST. DES.ADM.	TOTAL
MENOS 20	0.0	2.0	0.0	5.6	0.0	0.0	2.5
DE 21-30	20.0	15.7	35.6	29.4	40.0	0.0	29.2
DE 31-40	55.0	33.3	34.2	32.5	34.0	40.0	34.8
DE 41-50	25.0	21.6	16.4	16.7	10.0	60.0	17.5
MAS 50	0.0	19.6	1.4	10.3	2.0	0.0	7.7
SIN DATOS	0.0	7.8	12.3	5.6	14.0	0.0	8.3
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

CUADRO IX . NUMERO DE PERSONAS SEGUN SU ANTIGUEDAD POR SUBSISTEMA

ANTIGUED.	SUB SIST. PLANEAM.	SUB SIST. FIS.Y TEC	SUB SIST. FINAN.	SUB SIST. REC.HUM.	SUB SIST. INFOR.	SUB SIST. DES.ADM.	TOTAL
MENOS 5	7	10	21	39	20	1	98
DE 6-10	5	12	19	40	10	1	87
DE 11-20	7	13	23	35	13	3	94
MAS 20	0	14	6	12	5	0	37
SIN DATOS	1	2	4	0	2	0	9
TOTAL	20	51	73	126	50	5	325

CUADRO X . NUMERO DE PERSONAS SEGUN SU ANTIGUEDAD POR SUBSISTEMA
en porcentajes

ANTIGUED.	SUB SIST. PLANEAM.	SUB SIST. FIS.Y TEC	SUB SIST. FINAN.	SUB SIST. REC.HUM.	SUB SIST. INFOR.	SUB SIST. DES.ADM.	TOTAL
MENOS 5	7.1	10.2	21.4	39.8	20.4	1.0	100.0
DE 6-10	5.7	13.8	21.8	46.0	11.5	1.1	100.0
DE 11-20	7.4	13.8	24.5	37.2	13.8	3.2	100.0
MAS 20	0.0	37.8	16.2	32.4	13.5	0.0	100.0
SIN DATOS	11.1	22.2	44.4	0.0	22.2	0.0	100.0
TOTAL	6.2	15.7	22.5	38.8	15.4	1.5	100.0

CUADRO XI . NUMERO DE PERSONAS SEGUN SU ANTIGUEDAD POR SUBSISTEMA
en porcentajes

ANTIGUED.	SUB SIST. PLANEAM.	SUB SIST. FIS.Y TEC	SUB SIST. FINAN.	SUB SIST. REC.HUM.	SUB SIST. INFOR.	SUB SIST. DES.ADM.	TOTAL
MENOS 5	35.0	19.6	28.8	31.0	40.0	20.0	30.2
DE 6-10	25.0	23.5	26.0	31.7	20.0	20.0	26.8
DE 11-20	35.0	25.5	31.5	27.8	26.0	60.0	28.9
MAS 20	0.0	27.5	8.2	9.5	10.0	0.0	11.4
SIN DATOS	5.0	3.9	5.5	0.0	4.0	0.0	2.8
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

CUADRO XII . NUMERO DE AÑOS DE ESTUDIOS PROMEDIO DE LOS FUNCIONARIOS
POR SUBSISTEMA

AÑOS DE ESTUDIOS	SUB SIST. PLANEAM.	SUB SIST. FIS.Y TEC	SUB SIST. FINAN.	SUB SIST. REC.HUM.	SUB SIST. INFOR.	SUB SIST. DES.ADM.	TOTAL
PROMEDIO	15.5	10.3	12.9	11.0	14.1	13.8	12.1

CUADRO XIII . NUMERO DE PERSONAS SEGUN SU NIVEL EDUCATIVO POR SUBSISTEMA

NIV.EDUC.	SUB SIST. PLANEAM.	SUB SIST. FIS.Y TEC	SUB SIST. FINAN.	SUB SIST. REC.HUM.	SUB SIST. INFOR.	SUB SIST. DES.ADM.	TOTAL
PRI.INC.	0	0	0	1	0	0	1
PRI.COM.	0	9	3	8	1	1	22
SEC.INC	1	19	13	33	4	0	70
SEC.COM	2	12	27	47	13	0	101
TER.INC	1	0	5	4	1	1	12
TER.COM.	0	3	1	4	7	0	15
UNI.INC.	4	4	7	10	10	1	36
UNI.COM.	12	2	17	11	14	2	58
SIN DATOS	0	2	0	8	0	0	10
TOTAL	20	51	73	126	50	5	325

CUADRO XIV . NUMERO DE PERSONAS SEGUN SU NIVEL EDUCATIVO POR SUBSISTEMA
en porcentajes

NIV.EDUC.	SUB SIST. PLANEAM.	SUB SIST. FIS.Y TEC	SUB SIST. FINAN.	SUB SIST. REC.HUM.	SUB SIST. INFOR.	SUB SIST. DES.ADM.	TOTAL
PRI.INC.	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0
PRI.COM.	0.0	40.9	13.6	36.4	4.5	4.5	100.0
SEC.INC	1.4	27.1	18.6	47.1	5.7	0.0	100.0
SEC.COM	2.0	11.9	26.7	46.5	12.9	0.0	100.0
TER.INC	8.3	0.0	41.7	33.3	8.3	8.3	100.0
TER.COM.	0.0	20.0	6.7	26.7	46.7	0.0	100.0
UNI.INC.	11.1	11.1	19.4	27.8	27.8	2.8	100.0
UNI.COM.	20.7	3.4	29.3	19.0	24.1	3.4	100.0
SIN DATOS	0.0	20.0	0.0	80.0	0.0	0.0	100.0
TOTAL	6.2	15.7	22.5	38.8	15.4	1.5	100.0

CUADRO XV . NUMERO DE PERSONAS SEGUN SU NIVEL EDUCATIVO POR SUBSISTEMA
en porcentajes

[illegible]

CUADRO XVI . NUMERO DE PERSONAS SEGUN SUS FUNCIONES POR SUBSISTEMA

FUNCIONES	SUB SIST. PLANEAM.	SUB SIST. FIS.Y TEC	SUB SIST. FINAN.	SUB SIST. REC.HUM.	SUB SIST. INFOR.	SUB SIST. DES.ADM.	TOTAL
CONDUCC.	6	7	19	32	6	1	71
SUPERV.	0	2	2	7	2	0	13
COORD.	0	0	0	0	1	0	1
ASESOR	0	0	0	0	0	0	0
ADMINIS.	6	41	47	77	15	1	187
TEC.PROF.	8	1	5	10	26	3	53
TOTAL	20	51	73	126	50	5	325

CUADRO XVII . NUMERO DE PERSONAS SEGUN SUS FUNCIONES POR SUBSISTEMA
en porcentajes

FUNCIONES	SUB SIST. PLANEAM.	SUB SIST. FIS.Y TEC	SUB SIST. FINAN.	SUB SIST. REC.HUM.	SUB SIST. INFOR.	SUB SIST. DES.ADM.	TOTAL
CONDUCC.	8.5	9.9	26.8	45.1	8.5	1.4	100.0
SUPERV.	0.0	15.4	15.4	53.8	15.4	0.0	100.0
COORD.	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0
ASESOR	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ADMINIS.	3.2	21.9	25.1	41.2	8.0	0.5	100.0
TEC.PROF.	15.1	1.9	9.4	18.9	49.1	5.7	100.0
TOTAL	6.2	15.7	22.5	38.8	15.4	1.5	100.0

CUADRO XVIII . NUMERO DE PERSONAS SEGUN SUS FUNCIONES POR SUBSISTEMA
en porcentajes

[illegible]

CUADRO XIX . NUMERO DE PERSONAS SEGUN EL TIPO DE CURSO DE CAPACITACION
REALIZADOS Y SUBSISTEMA DE DESEMPEÑO

CURSOS CAPACIT.	SUB SIST. PLANEAM.	SUB SIST. FIS.Y TEC	SUB SIST. FINAN.	SUB SIST. REC.HUM.	SUB SIST. INFOR.	SUB SIST. DES.ADM.	TOTAL
INFORMAT.	6	6	24	15	23	3	77
AD.PERS.	2	5	6	10	1	3	27
CONT.GEST	2	0	4	1	1	1	9
EVALUAC.	5	0	5	2	6	0	18
AD.MATE.	2	0	4	1	1	1	9
COND.PER	3	1	8	8	3	2	25
TOTAL	20	12	51	37	35	10	165

CUADRO XX . NUMERO DE PERSONAS SEGUN EL TIPO DE CURSO DE CAPACITACION
REALIZADOS Y SUBSISTEMA DE DESEMPEÑO (EN PORCENTAJES)

CURSOS CAPACIT.	SUB SIST. PLANEAM.	SUB SIST. FIS.Y TEC	SUB SIST. FINAN.	SUB SIST. REC.HUM.	SUB SIST. INFOR.	SUB SIST. DES.ADM.	TOTAL
INFORMAT.	7.8	7.8	31.2	19.5	29.9	3.9	100.0
AD.PERS.	7.4	18.5	22.2	37.0	3.7	11.1	100.0
CONT.GEST	22.2	0.0	44.4	11.1	11.1	11.1	100.0
EVALUAC.	27.8	0.0	27.8	11.1	33.3	0.0	100.0
AD.MATE.	22.2	0.0	44.4	11.1	11.1	11.1	100.0
COND.PER	12.0	4.0	32.0	32.0	12.0	8.0	100.0
TOTAL	12.1	7.3	30.9	22.4	21.2	6.1	100.0

CUADRO XXI . NUMERO DE PERSONAS SEGUN EL TIPO DE CURSO DE CAPACITACION
REALIZADOS Y SUBSISTEMA DE DESEMPEÑO (EN PORCENTAJES)

[illegible]

ESPECIFICACION DE LAS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS ABIERTAS DE LA ENCUESTA (ITEMS 16 A 20)

16. Cuales de los aprendizajes que realizó le significaron un mayor aporte para su desarrollo? y para la función que cumple?

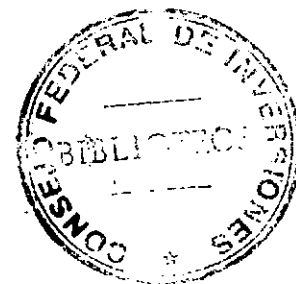
- Informática
- Universitario
- Control de gestión
- Administración de personal
- Análisis administrativo
- Cursos de comunicación
- Coordinación de actividades
- Planificación
- Secretariado ejecutivo
- Los que se basan en cs. sociales
- Contabilidad
- Perito Mercantil
- Capacitación sindical
- Animación socio-cultural
- Mercado Laboral
- Salud Pública / Medicina laboral
- Inglés
- Tratamiento de la información para calcular el PBG-
- Evaluación de Proyectos para pequeña y mediana empresa

17. Cuáles considera son sus mayores fortalezas en cuanto a conocimiento, habilidades y destrezas, con respecto a la tarea que realiza?

- Trabajo administrativo
- Experiencia y rapidez para la toma de decisiones y resolución de problemas
- Atención al público
- Estructura administrativa / organización
- Conducción de personal
- Informática
- Programación / Presupuestación
- Evaluación
- Análisis de los estados contables
- Responsabilidad y constancia
- Buenas relaciones interpersonales
- Formación técnica y profesional
- Análisis de datos
- Sentido de responsabilidad
- Capacidad de aprendizaje
- Método
- Compromiso social
- Información mecanizada y archivo
- Tareas de cálculo
- Conciliación de cuentas
- Intuición
- Construcción de sistemas de evaluación financiera de Proyectos
- Diseño de sistemas para estudios especiales de costos.

18. Cuáles son los conocimientos, habilidades y destrezas que demandan la función que cumple actualmente y que Ud. considera no puede satisfacer?

- Informática - Manejo de utilitarios de PC



- Organización y métodos
- Manejo y conducción de personal
- Nuevos modelos organizacionales
- Cursos periódicos de documentación y redacción
- Manejo de las relaciones interpersonales
- Planificación
- Control de gestión
- Análisis matemático y estadístico
- Unificar criterios de contrataciones en todos los servicios
- Asesoramiento legal /laboral
- Cálculo contable
- Teorías económicas - Sistemas de producción - Sistemas laborales
- Investigaciones científicas
- Cálculo de costo y precio para productos de exportación.

19. Qué modificaciones, cambios, realizaría en su tarea para hacerla más eficiente?

- Soporte informático
- Cursos de informática
- Oficinas con el equipamiento indispensable
- Eliminar la burocracia - Agilización de trámites
- Aumento de recursos humanos y económicos
- Capacitar al personal
- Mayor coordinación interáreas e intersectorial
- Mejor estructuración de la tarea, con lineamientos claros
- Ingreso por concurso - Ascensos por capacidad
- Mejor organización laboral
- Mayor interacción con la superioridad

- Modernización
- Concetrar las áreas de planificación
- Mayor participación
- Descentralizar las tareas
- Crear Banco de Datos
- Formulación y evaluación de proyectos
- Mayor incentivos para el personal
- Inclusión de un sistema computarizado independiente del cuin

20. Cuales serían sus necesidades en cuanto a conocimiento, habilidades y destrezas para efectivizar esos cambios?

- Cursos de informática
- Operación de utilitarios
- Cursos de conducción de personal
- Estadística avanzada
- Capacitación en Administración Pública - Gestión Administrativa
- Capacitación constante y tiempo para dedicar a las tareas organizativas - Supervisión de tareas
- Coordinación entre sectores
- Mejoramiento de las relaciones interpersonales
- Procedimientos administrativos, ley de contabilidad
- Dactilografía - Redacción
- Administración financiera - Créditos
- Dinámica grupal
- Toma de decisiones
- Tiempo para investigar
- Lineamientos claros y organización de la tarea
- Nuevas teorías organizacionales y métodos de relevamiento
- Manejo de legajos de archivo
- Control de gestión

- Legislación
- Cursos para cálculo de costo y precio de exportación