

33074

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

PLAN DE FORMACION Y DESARROLLO DE  
RECURSOS HUMANOS

INFORME FINAL

O/N.311.1  
626 m  
III

Lic. Norberto H. Góngora

Julio de 1991.

## INDICE

- O. PRESENTACION.
- I. INTRODUCCION.
- II. CONSIDERACIONES SOBRE EL PLAN DE FORMACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.
  - II.1. Introducción.
  - II.2. Objetivos del Programa.
  - II.3. Fundamentación técnica.
  - II.4. Estrategia de implantación
  - II.5. Equipo de trabajo.
  - II.6. Pautas para el financiamiento del programa.
  - II.7. Interrelaciones y articulaciones técnicas.
  - II.8. Factibilidad y viabilidad.
  - II.9. Cronograma
  - II.10. Productos de Programa.
  - II.11. Proyectos.
- III. DESCRIPCION DE LOS PROGRAMAS DE FORMACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.
  - III.1. Sistema de Administración de Recursos Humanos.
  - III.2. Sistema de Administración de Recursos Físicos y Tecnomateriales.
  - III.3. Sistema de Administración de Recursos Informativos.
  - III.4. Sistema de Administración de Recursos Financieros.
  - III.5. Sistema de Planeamiento, Evaluación y Control de Gestión.
  - III.6. Sistema de Desarrollo Administrativo.
  - III.7. Programa de formación para la formulación, evaluación, implementación y administración de los proyectos del Plan de Modernización Administrativa.
  - III.8. Cuadros resumen de las actividades propuestas de formación y desarrollo de recursos humanos.
- IV. CONSIDERACIONES SOBRE EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN LOS ADULTOS.
  - IV.1. Algunos aspectos del proceso de aprendizaje.
  - IV.2. Características del aprendizaje de los adultos.
  - IV.3. Estrategias de enseñanza.
  - IV.4. Técnicas didácticas.
- V. PERFIL DEL PERSONAL VINCULADO A LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.
  - V.1. Características de la encuesta para determinar el perfil del personal.
  - V.2. Análisis de los resultados de la encuesta.
- VI. UNA APROXIMACION A LOS COSTOS DEL PLAN.
- VII. CARACTERIZACION DEL SISTEMA DE CAPACITACION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA PROVINCIAL.

- VII.1. Descripción de los resultados de la encuesta sobre capacitación.
- VII.2. Situación actual de la capacitación en la Administración Pública Provincial.
- VIII. ACERCAMIENTO A LA FUTURA ORGANIZACION DEL SISTEMA DE FORMACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.
  - VIII.1. La primera alternativa: La inserción del sistema en la estructura vigente.
  - VIII.2. La segunda alternativa: La creación de una subestructura.
  - VIII.3. El rango de opciones técnicas entre ambas alternativas.
  - VIII.4. Acerca de la formación y el desarrollo.
- IX. COMO CIERRE.
- X. REFERENCIAS.
- XI. ANEXOS.
  - Anexo I. Resultados de la encuesta sobre capacitación.
  - Anexo II. Principales actividades de capacitación desarrolladas 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).

## O. PRESENTACION

Este trabajo se realizó entre noviembre de 1990 y junio de 1991. La coordinación del proyecto estuvo a cargo del Lic. Norberto Hugo Góngora, experto contratado por el Consejo Federal de Inversiones, que contó con la colaboración de un equipo provincial constituido a éste solo efecto.

La nómina de aquellas personas que contribuyeron de una u otra forma a la realización del estudio es la siguiente:

### COORDINACION:

Lic. Norberto Hugo Góngora.

### EQUIPO TECNICO PROVINCIAL

Directora General de Planificación Administrativa:  
Sra. Zulema Ch. de Roussillon

Coordinadoras Provinciales del Proyecto:  
Lic. Liliana M. Felice  
Lic. Marta Manteón

Coordinadoras Jurisdiccionales  
Cont. Lucía Bedin  
Prof. Norberto Chiesa  
Lic. Ana María Chomiki  
Comp.Cient. Raúl Dobrusin  
Lic. Olga Lando  
Lic. Eduardo Mestre  
Lic. Miguel Angel Pomponio  
Dr. Oscar Romero  
Arq. María Elda Santoro

Colaboradores Jurisdiccionales:  
Sra. Susana Bonfiglioli  
Sra. Rosana Dhair  
Sra. Liliana Gil  
Lic. Vilma Lepes  
Sra. Elba Montaldo  
Sra. Norma Seifert

Colaboradora en aspectos específicos:  
Srta. Marta Perin

Asimismo debemos agradecer la colaboración de las autoridades del COPADE de la Provincia del Neuquén por la atención que nos brindaron durante la ejecución del proyecto.

Por último debemos destacar la importancia de la participación del Lic. Eduardo Carenzo, como contraparte técnica del Consejo Federal de Inversiones, en la formulación del trabajo, en la coordinación y en los comentarios realizados a lo largo de este documento, aún cuando lo aquí expresado es exclusiva responsabilidad del autor.

## I. INTRODUCCION

El presente trabajo se refiere exclusivamente a la Formación y el Desarrollo de los Recursos Humanos que operan los Sistemas Administrativos de la Administración Pública de la Provincia del Neuquén.

En este sentido, debe señalarse que el requerimiento se limitó, en esta instancia, a los sistemas administrativos de uso común a toda la administración.

El documento tiene cuatro partes medulares:

- a) una referida a la formulación de un Plan de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos;
- b) otra donde se plantea el perfil de los recursos humanos que operan los sistemas administrativos;
- c) una tercera donde se caracteriza la situación de la capacitación en la Administración Pública Provincial;
- d) la última, en que se tratan algunos aspectos organizativos del Sistema de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos.

Para la elaboración de la primera parte se consultó permanentemente los resultados del Plan de Modernización Administrativa que se desarrolló paralelamente a este Plan de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos.

En este sentido se trataron de diseñar actividades de formación y desarrollo de recursos humanos que respondieran a los contenidos básicos de los proyectos que integran el Plan de Modernización y mantener un formato de presentación homogéneo con los proyectos de dicho Plan.

Estas actividades deberían desarrollarse antes de que estén concluidos los proyectos de modernización e incluso algunas de las acciones son prerrequisito para que el personal de la Provincia pueda coordinar y participar en la elaboración y ejecución de los proyectos mencionados.

La segunda y la tercera parte se construyeron mediante el procesamiento de datos primarios. La recolección de los datos se concretó mediante dos encuestas.

Una donde se trató de determinar el perfil de los recursos humanos que operan los sistemas administrativos que se analizaron en estos Planes.

En la segunda se relevaron las características de las actividades de capacitación que se desarrollan en la Administración Pública Provincial. En los correspondientes capítulos se hacen mayores precisiones metodológicas.

Para la recolección de la información de base, se contó con la colaboración con el equipo provincial que mencionamos en la presentación sin el cual no hubieramos alcanzado los resultados previstos.

La cuarta parte se elaboró conjuntamente con el Licenciado José Luis Tesoro, responsable de la confección del Plan de Modernización de la Administración Pública de la Provincia del Neuquén y es común a ambos Planes. La última parte de ese capítulo, que es específica de formación y desarrollo de recursos humanos, es de nuestra exclusiva responsabilidad.

Al final del trabajo hemos considerado oportuno hacer algunos comentarios sobre el desarrollo del Plan que tal vez, podrían haber sido incluidos en esta Introducción, pero que nos pareció más adecuado ponerlo como cierre.

## II. CONSIDERACIONES SOBRE EL PLAN DE FORMACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

### II.1. Introducción

El Plan de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos es un emergente del Plan de Modernización Administrativa de la Administración Pública de la Provincia del Neuquén. Ambos planes forman parte del Estudio: Modernización de la Administración Pública de la Provincia del Neuquén que esta llevando a cabo el CFI conjuntamente con la Secretaria del COPADE.

En esta etapa del estudio se limitó el alcance de ambos Planes a los siguientes sistemas administrativos:

- 1) Sistema de Administración de Recursos Humanos;
- 2) Sistema de Administración de Recursos Físicos y Tecnomateriales;
- 3) Sistema de Administración de Recursos Informativos;
- 4) Sistema de Administración de Recursos Financieros;
- 5) Sistema de Planeamiento, Evaluación y Control de Gestión y
- 6) Sistema de Desarrollo Administrativo.

Cada uno de esos sistemas se constituirán a nuestros efectos en proyectos.

### II.2. Objetivos del Plan

Los objetivos del Plan son los siguientes:

- 1) Mejorar los conocimientos , habilidades y actitudes del personal de conducción de los sistemas administrativos de la Administración Pública de la Provincia del Neuquén.
- 2) Mejorar el desempeño del personal administrativo que opera las tecnologías administrativas o de gestión en el sector público provincial.
- 3) Facilitar la ejecución de los proyectos de modernización de la administración pública que se desarrollarán en el futuro, capacitando para ello, al personal provincial que actuará como contraparte o como colaboradores de quienes estén a cargo de los proyectos de reforma.
- 4) Crear las bases para la introducción de modernas tecnologías de gestión para los sistemas administrativos que actualmente no están en uso a nivel provincial y optimizar el manejo de aquellas que ya han sido incorporadas.
- 5) Facilitar el intercambio de experiencias entre los

funcionarios que desempeñan actividades semejantes en las distintas dependencias de la administración pública.

- 6) Crear las condiciones básicas para que los funcionarios puedan llevar a cabo un esfuerzo autosostenido de mejoramiento administrativo en el área de recursos humanos.

### II.3. Fundamentación técnica

En el "Prediagnóstico de la Administración Pública de la Provincia del Neuquén" (1) se determinó, que los funcionarios provinciales consideraban que, como primera prioridad las acciones de cambio administrativo deberían asentarse en la problemática que afecta a los recursos humanos.

Teniendo en cuenta estas opiniones, se decidió que en primer término se encarará la formulación de proyectos de modernización administrativa de los sistemas administrativos de uso común a toda la Administración Pública y la formación y el desarrollo del personal que opera dichos sistemas.

Por otro lado, el mejoramiento del funcionamiento de estos sistemas administrativos tiene un efecto de demostración muy elevado en la Administración Pública y en la comunidad, ya que tiene una muy alta visibilidad, lo cual facilitaría todo el proceso de modernización.

### II.4. Estrategia de implantación

Las actividades de formación y desarrollo de recursos humanos para los sistemas administrativos se implementarán en dos etapas:

a) las actividades que se lleven a cabo antes de que estén formulados los proyectos de cambio del sistema de recursos humanos y

b) las actividades que se ejecuten después de que estén formulados los proyectos de cambio.

Las actividades mencionadas en primer término deben tender a:

a.1) Mejorar en el corto plazo los sistemas administrativos actualmente vigentes.

a.2) Entrenar al personal que colaborará con los encargados de elaborar los proyectos de cambio.

a.3) Entrenar al personal que coordinará la elaboración de dichos proyectos.

Las actividades mencionadas en segundo término (punto b), deben tender a introducir los cambios en el sistema de recursos humanos emergentes de los proyectos formulados en el Plan de Modernización Administrativa.

Nuestro documento se referirá exclusivamente al primer grupo de actividades.



### II.5. Equipo de trabajo

Las formas organizativas que podría tener el Sistema de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos para la Provincia, serán tratadas en el punto VIII. del presente informe.

### II.6. Pautas para el financiamiento del Plan

Los recursos requeridos para la ejecución del Plan pueden ser obtenidos de las siguientes fuentes:

1) Las líneas de crédito ofrecidas por el BIRF-BID a las Provincias en el ámbito de los Programas de Saneamiento Financiero y Desarrollo Económico y de Reforma Administrativa.

2) Presupuesto de la Administración Pública Provincial.

3) Asistencia técnica del Consejo Federal de Inversiones.

4) Recursos humanos, tecnomateriales y financieros que puedan ser aportados por la Universidad y otras instituciones públicas o privadas nacionales, extranjeras o internacionales.

### II.7. Interrelaciones y articulaciones técnicas

Por sus características este Plan debe estar perfectamente coordinado con el Plan de Modernización Administrativa, ya que su objetivo básico es el formar recursos humanos para la modernización de los sistemas administrativos. Si se tiene en cuenta que los cambios sustantivos se realizarán como una consecuencia del Plan anteriormente mencionado, en la formación de los recursos humanos se deberá tener en cuenta los lineamientos que allí se establezcan.

Por último se debe tener presente la necesidad de coordinar este Programa con los otros Programas que se estén desarrollando a nivel provincial, como por ejemplo los PAFI's y el PROMUN.

### II.8. Factibilidad y viabilidad

En general puede señalarse que la factibilidad del Plan es "alta", ya que se dispone en el país de los recursos docentes necesarios para el normal desarrollo de las actividades.

Asimismo, existe en la Provincia las instalaciones y el equipamiento adecuado para la ejecución de las tareas propuestas.

La viabilidad es también "alta", ya que los funcionarios perciben la necesidad de introducir cambios en los sistemas administrativos. Sin embargo, si se analiza en particular la viabilidad de cada uno de los sistemas por separado, se pueden observar algunas diferencias.

### II.9. Cronograma

Las prioridades y las secuencias del Plan de Formación y

Desarrollo de Recursos Humanos están dadas por las prioridades y secuencias establecidas por el Plan de Modernización Administrativa. Ver actividades (j) y (p) del cronograma correspondiente.

En particular se consideran prioritarias las actividades emergentes del " Programa de formación para la formulación, evaluación, implementación y administración de los proyectos del Plan de Modernización Administrativa" (ver punto III.7. del presente informe), ya que serán las acciones que permitirán entrenar al personal que coordinará desde el lado del gobierno provincial, el Plan de Modernización y participará directamente en la ejecución de sus proyectos.

#### II.10. Productos de Plan

Existen dos tipos de productos del Plan:

Por un lado se realizarán una serie de Cursos, Seminarios, Talleres, etc, sobre el desarrollo de los Sistemas Administrativos. Un esbozo de estas actividades se presenta más adelante al tratar cada sistema en particular.

Otro producto del proyecto, será el personal de la Administración Pública capacitado, que dirigirá y operará los Sistemas Administrativos y que participará de las actividades de Formación y Desarrollo emergentes de este Plan.

#### II.11. Programas

Los Programas de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos para los sistemas administrativos que se prevén desarrollar son los siguientes:

- 1) Sistema de Administración de Recursos Humanos;
- 2) Sistema de Administración de Recursos Físicos y Tecnomateriales;
- 3) Sistema de Administración de Recursos Informativos;
- 4) Sistema de Administración de Recursos Financieros;
- 5) Sistema de Planeamiento, Evaluación y Control de Gestión y
- 6) Sistema de Desarrollo Administrativo.

A las acciones de formación y desarrollo de recursos humanos diseñadas para estos sistemas, se le han agregado un programa tendiente a mejorar la formulación, evaluación, implementación y administración de los proyectos del Plan de Modernización Administrativa, que se presenta en el punto III.7..

A continuación se expondrán los contenidos tentativos de esos proyectos

### III. DESCRIPCION DE LOS PROGRAMAS DE FORMACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.

#### III.1. Sistema de Administración de Recursos Humanos

##### III.1.1. Introducción

El Programa de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos para el Sistema de Administración de Recursos Humanos debe ser un emergente del Plan de Modernización Administrativa de la Administración Pública de la Provincia del Neuquén.

Para la programación de las actividades de formación y desarrollo se tuvieron en cuenta las necesidades y prioridades establecidas en cada uno de los proyectos del Programa de Modernización del Sistema de Recursos Humanos.

Asimismo resultó de singular importancia para elaborar las temáticas a implementar en las acciones de formación y desarrollo, el análisis de los datos de las encuestas referidas a las características de las actividades de capacitación y el perfil de los recursos humanos de la Administración Pública Provincial.

Las actividades programadas están referidas a aspectos vinculados a modernas tecnologías de selección, capacitación, promoción, desarrollo, evaluación-calificación de los recursos humanos en el sector público provincial.

##### III.1.2. Objetivos del Programa

Los objetivos del Programa son los siguientes:

1) Mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de conducción del sistema de administración de recursos humanos de la Provincia del Neuquén.

2) Mejorar el desempeño del personal administrativo que opera las tecnologías de la administración de los recursos humanos en el sector público provincial.

3) Facilitar la ejecución de los proyectos de modernización de la administración de recursos humanos que se desarrollarán en el futuro, capacitando para ello, al personal provincial que actuará como contraparte o como colaboradores de quienes estén a cargo de los proyectos de reforma.

4) Crear las bases para la introducción de modernas tecnologías de gestión de recursos humanos que actualmente no están en uso a nivel provincial y optimizar el manejo de aquellas que ya han sido incorporadas.

5) Facilitar el intercambio de experiencias entre los funcionarios que desempeñan actividades semejantes en las distintas dependencias de la administración pública.

6) Crear las condiciones básicas para que los funcionarios puedan llevar a cabo un esfuerzo autosostenido de mejoramiento

administrativo en el área de recursos humanos.

### III.1.3. Fundamentación técnica

En el "Prediagnóstico de la Administración Pública de la Provincia del Neuquén" (1) se determinó, que los funcionarios provinciales consideraban que, como primera prioridad las acciones de cambio administrativo deberían asentarse en la problemática que afecta a los recursos humanos.

Teniendo en cuenta estas opiniones, se decidió que en primer término se encarara la formulación de proyectos y de acciones de formación de este sistema administrativo.

Por otro lado, el mejoramiento del funcionamiento de este sistema tiene un efecto de demostración muy elevado en la Administración Pública y en la comunidad, ya que tiene una muy alta visibilidad, lo cual facilitaría todo el proceso de modernización.

Asimismo, se considera que los procesos de cambio en la Administración deben ser protagonizados por sus propios integrantes, de allí que sea un prerrequisito a cualquier proceso de reforma, la adecuación del sistema de recursos humanos.

Desde otro ángulo, la encuesta para caracterizar al personal que opera el Sistema de Recursos Humanos denota que en esta área se encuentra la mayor cantidad de agentes en relación a los restantes sistemas administrativos. En cuanto al tipo de funciones que realizan corresponden en una gran proporción a las de conducción y administración.

Los datos sobre la formación del personal del área de recursos humanos señalan que es significativa la cantidad de agentes que han realizado cursos de perfeccionamiento, fundamentalmente en la temática de administración de personal en general.

En este sistema conviven dos poblaciones de agentes, una con larga experiencia en la Administración y de un promedio de edades relativamente elevado y otro grupo que se caracteriza por el perfil inverso, a lo que se agrega un mayor nivel educativo del segundo grupo mencionado. Es posible que en este sistema, las actividades de formación y desarrollo de personal deban manejarse con cautela por esta la existencia de la dicotomía que estamos señalando.

Es interesante destacar que el tema de los recursos humanos aparece como prioritario en los resultados de la encuesta llevada a cabo recientemente, confirmando la información del trabajo anteriormente citado. Allí se plantea la necesidad de incrementar las capacidades de los agentes del área, especialmente en tecnologías de gestión y administración de personal.

### III.1.4. Interrelaciones y articulaciones técnicas

Por sus características, este Programa debe estar perfectamente coordinado con el Plan de Modernización Administrativa, ya que su objetivo básico es el formar recursos humanos para la modernización del sistema de recursos humanos. Si se tiene en cuenta que los cambios sustantivos se realizarán como una consecuencia del Plan anteriormente mencionado, en la formación de los recursos humanos

se deberá tener en cuenta los lineamientos que allí se establezcan.

Asimismo la interrelación con lo que se plantee en el Plan de Modernización para los otros sistemas administrativos es evidente.

Los proyectos de capacitación que se prevén en este sistema deberán estar articulados con las actividades de formación tendientes a la formulación, implementación y evaluación de los proyectos de modernización administrativa.

Del mismo modo, las acciones de formación destinadas a los funcionarios de conducción superior de cada uno de los sistemas administrativos (Ver punto III.8.) deberán interrelacionarse y articularse entre sí.

Por último se debe tener presente la necesidad de coordinar este Programa con los otros Programas que se estén desarrollando a nivel provincial como por ejemplo los PAFI's y el PROMUN.

#### III.1.5. Factibilidad y viabilidad

La factibilidad del Programa es "alta" ya que se dispone en el país de los recursos docentes necesarios para el normal desarrollo de las actividades.

Asimismo, existe en la Provincia las instalaciones y el equipamiento adecuado para la ejecución de las tareas propuestas.

La viabilidad es "alta" ya que las autoridades visualizan a la problemática de los recursos humanos como la más crítica de la Administración Pública Provincial.

#### III.1.6. Proyectos

Los proyectos que se prevén desarrollar son los siguientes:

1. La administración y el desarrollo de recursos humanos en el sector público.
2. Los recursos humanos y las relaciones de trabajo en el sector público.
3. El ausentismo y las políticas de personal.
4. La conducción de personal.
5. Planeamiento y programación de recursos humanos.
6. Análisis y clasificación de puestos.
7. Reclutamiento y selección de puestos.
8. Talleres y encuentros para la inducción.
9. Planificación del proceso de capacitación.
10. Formación de formadores.
11. Desarrollo y plan de carrera.

12. Evaluación del desempeño..
13. Administración de remuneraciones.
14. Liquidación de sueldos y jornales.
15. Cursos y/o seminarios para control y apoyo administrativo.
16. Bateria de cursos sobre prácticas de secretaría y de tareas administrativas.

A continuación se expondrán los contenidos tentativos de esos proyectos.

### III.1.6.1. La administración y el desarrollo del recurso humano en el sector público

#### Objetivos:

- A partir de caracterizar la situación actual de los recursos humanos en la administración pública provincial y en relación a su problemática, pensar perspectivas nuevas, variables y situaciones nuevas y opciones que se puedan proponer.

-A través de los temas y metodología del curso se pretende obtener propuestas innovadoras.

-Revalorizar el desarrollo del personal como una de las responsabilidades del nivel de educación más importantes.

-Entrenar a los Directores en el reconocimiento y utilización de una gran variedad de medios de formación tanto para sí, como para el personal a su cargo.

-Capacitar a los Directores para que puedan ser los administradores de su propio proceso de desarrollo y facilitadores del desarrollo del personal de la organización.

#### Dirigido a:

-Personal superior de las áreas de recursos humanos.

#### Metodología:

-Las presentaciones teóricas se intercalarán con trabajos grupales basados en la experiencia personal de los participantes en sus respectivas organizaciones.

#### Temario:

-Régimen jurídico del personal de la Administración Pública.

-El individuo y la organización: Objetivos individuales y organizativos. Temas o métodos de integración de los distintos objetivos. Motivación y satisfacción en el trabajo. Noción de contrato psicológico. Etapas y crisis de la vida en la organización: ingreso, especialización, ascenso, estabilización y alejamiento.

-El área de Personal y su vinculación con otras áreas de la organización: Estructura del área de personal. La organización del área de personal con otras áreas. Tendencias de las modificaciones entre las diferentes áreas de la organización. Cambio en el rol del área de Recursos Humanos. El control operativo de las actividades del área de personal.

-Las políticas de recursos humanos ante el cambio tecnológico: reconversión del recurso humano. Posibilidades de aprovechamiento del recurso humano estatal y su transferencia al sector privado. Capacitación.

-El rol capacitador del nivel de conducción: Autodesarrollo: nuevo concepto de capacitación. El directivo como facilitador del desarrollo de su personal.

-Medios para el desarrollo del personal: Capacitación para el puesto actual. Desarrollo para puestos futuros. Evaluación de desempeño y potencial. El plan de carrera.



### III.1.6.2. Los recursos humanos y las relaciones de trabajo en el sector público

#### Objetivos:

-Analizar la normativa y jurisprudencia actual más significativa sobre las relaciones laborales en el sector público y su incidencia sobre la política de empleo en la administración provincial.

-Proporcionar un seguimiento descriptivo de la situación general y de las organizaciones y nucleamientos sindicales.

#### Dirigido a:

-Nivel de conducción superior (Directores, etc.).

#### Metodología:

-El desarrollo de los diferentes temas estará a cargo de expositores invitados.

Se proporcionará el intercambio de opiniones a efectos de contemplar u orientar la actividad en función de los intereses de los participantes.

#### Temario:

-El empleo público en Argentina. Su significación y estructura. Condiciones de empleo. La extensión de la contratación de personal por tiempo determinado y mediante otras modalidades atípicas. El empleo público y las segmentaciones del mercado de trabajo global y del propio sector.

-La sindicalización en el sector público. La evolución normativa. Los sindicatos en los que se nuclean los trabajadores del sector. Sus ámbitos sectoriales y territoriales de actuación. Tipo de trabajadores que nuclean. Extensión de la sindicalización.

-La negociación colectiva en el sector público y el carácter de la relación de trabajo en el sector. La evolución de la negociación colectiva y de mecanismos de consulta en el sector público en el país. Algunas cuestiones que se plantean en relación a la representación estatal y sindical en la negociación, a los contenidos de la negociación y a la eficacia jurídica de los acuerdos.

-Conflictos laborales en el sector público. Los mecanismos existentes para el tratamiento y la solución de conflictos. La huelga en el sector público. Evolución de las huelgas en el sector público en los últimos años. Sus características. La normativa vigente.

### III.1.6.3. El ausentismo y las políticas de personal

#### Objetivos:

- Ofrecer una perspectiva global e integradora del fenómeno "ausentismo" a través de aportes interdisciplinarios.
- Analizar críticamente la información estadística existente.
- Desarrollar propuestas que posibiliten el mejoramiento de la productividad.

#### Dirigido a:

-Directores de Personal, Jefes de área y en general a todos aquellos que ocupen niveles decisorios vinculados con el factor humano en la organización.

#### Metodología:

-Basado en un aporte interdisciplinario con un fluido intercambio de y entre los participantes y panelistas con elaboración de conclusiones y recomendaciones.

#### Temario:

- Definición del fenómeno.
- Regimen jurídico actualmente vigente referido al tema.
- Estadísticas de ausentismo existentes.
- Impacto del ausentismo sobre la eficiencia y productividad de las organizaciones.
- Teorías acerca de las causas del ausentismo.
- Propuestas de investigación y reflexión sobre el ausentismo.
- Políticas y metodología para un efectivo manejo del ausentismo.
- Conclusiones generales y generación de propuestas.

#### III.1.6.4. La conducción de personal

##### Objetivos:

-Facilitar la adquisición de habilidades para seleccionar, desarrollar, motivar y promover el personal en su cargo.

##### Dirigido a:

-Jefes de personal y de otras áreas de la organización.

##### Metodología:

- Exposiciones
- Trabajo grupal

##### Temario:

-Diagnóstico de las modalidades de trabajo de los jefes con el personal a cargo para detectar los puntos estratégicos de acción sobre:

- la circulación de la información
- constitución de equipos de trabajo.
- relaciones con otros sectores de la organización

-Cómo desarrollar nuevas capacidades en los niveles intermedios de conducción (jefes, supervisores, etc.)

- la responsabilidad educativa de la jerarquía.
- trabajo colectivo y trabajo individual
- contactos y negociaciones con el área de capacitación
- alternativa para garantizar el cumplimiento de las normas

-Modalidades de conducción. Variables que determinan el estilo de conducción de una jefatura.

### III.1.6.5. Planeamiento y programación de recursos humanos

#### Objetivos:

-Proporcionar elementos conceptuales y metodológicos para vincular la planificación de los recursos humanos a la planificación organizacional.

-Analizar y desarrollar tecnologías innovadoras para la elaboración de planes y programas en el área de recursos humanos.

#### Dirigido a:

-Personal superior y niveles de conducción intermedia de las áreas de recursos humanos.

#### Metodología:

-Exposiciones

-Trabajo Grupal

#### Temarios:

- Regimen jurídico actualmente vigente referido al tema.

-Conceptualización de planeamiento y programación de recursos humanos.

-Concepto de desarrollo organizacional y planificación organizacional

- Diagnósticos de la estructura y disponibilidad de recursos humanos.

- Productividad de los recursos humanos.

- Vinculación entre la planificación de los recursos humanos y la planificación organizacional.

-El problema de la planificación de recursos humanos.

-Metodologías y técnicas de planeamiento de recursos humanos.

-Determinación de necesidades mediante consultas a organismos.

-Estimaciones por profesiones, especialistas u oficios en base a estudios exhaustivos.

-Estimaciones por grandes agregados.

-Método de la OCDE en base a la metodología de Hebert Parnes.

-Método de Tinberger - Correa.

-Balances de mano de obra y normas de trabajo.

- Métodos basados en objetivos y planes de actividades.
- Métodos de simulación, etc.
- Diseño y administración de base de datos de recursos humanos.
- Elaboración de planes y programas de planeamiento de recursos.

### III.1.6.6. Análisis, clasificación y evaluación de puestos

#### Objetivos:

- Analizar los distintos métodos de descripción de puestos.
- Evaluar las ventajas y desventajas de las distintas metodologías aplicables a la administración pública.
- Facilitar el desarrollo de habilidades para la recolección y procesamiento de la información, utilización de manuales y elaboración de perfiles.

#### Dirigido a:

-Jefes de Personal - Niveles técnicos-administrativos del área de personal.

#### Metodología:

- El desarrollo de esta actividad está prevista en dos fases.
- 1.- Seminario: basado en exposiciones e intercambio de ideas sobre los diversas modalidades de descripción de puestos aplicables a la administración pública.
- 2.- Taller: Trabajo en pequeños grupos para la aplicación, en casos prácticos del herramental referido a la elaboración de perfiles.

En la fase 2 se preve la intensificación en los aspectos prácticos-instrumentales: de recolección, procesamiento y análisis de la información, utilización de manuales y elaboración de perfiles, por lo cual se orientará fundamentalmente a los niveles técnico-administrativos del área de personal.

#### Temario:

- Sistema nacional de clasificación de puestos.
- La situación en la provincia
- Régimen jurídico actualmente vigente referido al tema.
- Vinculación con la estructura y los procedimientos administrativos.
- Descripción y análisis de puestos.
- Especificación de puestos.
- Estandar de calificación.
- Clasificación de puestos.
- Evaluación de puestos.

- Planificación del proceso de clasificación.
- Métodos de relevamiento de información.
- Análisis de la información.
- Diseño y administración de base de datos de puestos de la Administración Pública Provincial.

### III.1.6.7. Reclutamiento y selección de personal

#### Objetivos:

-Desarrollar habilidades para implementar en las respectivas organizaciones métodos de selección que garanticen una adecuada cobertura de los puestos.

#### Dirigido a:

-Jefes de personal. Niveles técnico-administrativos.

#### Metodología:

-El desarrollo de esta actividad está prevista en dos fases, la primera de carácter informativo y de actualización y en la segunda se intensificarán los aspectos instrumentales a través del trabajo en grupos operativos.

#### Temario:

-Caracterización normativa de la carrera administrativa en la Administración Pública Provincial.

-Normativa vigente referida específicamente al reclutamiento y selección de personal en la Administración Pública Provincial.

-Los métodos de selección - Diferentes técnicas.

-Revisión de datos biográficos.

-Referencias.

-Test de aptitudes.

-Test de características personales asociadas al puesto.

-Test de habilidades.

-Test de desempeño.

-Entrevistas.

-Centro de evaluación.

-Concursos

- Mecanismos e instrumentos operativos para la programación e implementación de la selección de recursos humanos.

- Diseño y administración de base de datos de recursos humanos preseleccionados.



### III.1.6.8. Talleres y encuentros para la inducción

La propuesta se basa en la organización de talleres y/o encuentros con grupos integrados por personal que ha sido reasignado de otros organismos, personal ingresante, agentes que estén en situación de retiro y que pertenezcan a las áreas de las personas que han sido reasignadas y personal en actividad.

Estos encuentros estarán coordinados por una persona externa a la organización quien ejercerá el papel de facilitador del diálogo entre los participantes.

El objetivo de los talleres estará centrado en la transmisión de experiencias de aquellos que están prontos a jubilarse o en actividad hacia los agentes recién ingresados a la administración pública o a los que han sido reasignados; de tal forma que estos últimos cuenten con elementos esencialmente prácticos para enfrentar esta etapa laboral (estructura, normativa vigentes, usos y costumbres, etc.).

Posteriormente las personas que permanezcan en el organismo deberán, teniéndose en cuenta la planificación de cargos, realizar una serie de actividades de capacitación con el propósito de mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes para su puesto de trabajo y su relación con el resto de la organización.

### III.1.6.9. Planificación del proceso de capacitación

#### Objetivos:

-Adaptar los problemas de capacitación a los desafíos del cambio y la modernización de la administración pública, incorporando metodologías innovadoras de análisis y solución de problemas.

-Cambiar y organizar un sistema de capacitación adecuado a los puestos de trabajo.

-Validar el sistema y realizar el seguimiento post-capacitación para evaluar su eficacia, eficiencia y efectividad.

#### Dirigido a:

-Responsables del área de capacitación y aquellos que están a cargo de la formación o desarrollo de recursos humanos.

#### Metodología:

-Exposiciones.

-Trabajo en grupo.

-Análisis de casos aportados por los participantes.

#### Temario:

- Regimen jurídico actualmente vigente referido al tema.

- Estudio preliminar para determinar las necesidades de capacitación. Análisis de empleo. Análisis de la población objetivo.

-Preparación de programa de capacitación: definición de objetivos, selección de la estrategia, selección de los medios.

-Evaluación post-capacitación.

\* Esta previsto en una segunda fase puntualizar, para aquellos agentes que estén más vinculados con la aplicación de instrumentos tales como encuestas, entrevistas, etc., realizar talleres esencialmente prácticos para familiarizarse con el uso de los mismos.

### III.1.6.10. Formación de formadores

#### Objetivos:

-Adquirir habilidades para aplicar modalidades innovadoras en la implementación de actividades de capacitación.

-Aportar elementos conceptuales y metodológicos para perfeccionar las herramientas de planificación y producción de las acciones capacitadoras.

#### Dirigido a:

-Responsables de impartir las actividades de capacitación.

#### Metodología:

-El seminario-taller estará basado en técnicas de aprendizaje activo, integrando al aporte conceptual, brindado por los especialistas, la experiencia de los participantes.

#### Temario:

-Desarrollo de las tecnologías de capacitación para el diseño, producción e implementación de las actividades.

-Medios convencionales y no convencionales de enseñanza.

-Grupos operativos, casos, enseñanza programada, medios audiovisuales, etc.

-Impartición del programa: disposición del aula, preparación del material didáctico.

-Validación interna.

### III.1.6.11. Desarrollo y plan de carrera

#### Objetivos:

-Analizar y evaluar la concepción de un sistema de desarrollo de recursos humanos en la Administración Pública Provincial que adecue las necesidades y expectativas de los agentes con los objetivos de la organización.

-Proporcionar elementos conceptuales y metodológicos que permitan elaborar un plan de desarrollo y carrera administrativa orientado a potenciar el desempeño de los recursos humanos en la Administración Pública Provincial.

#### Dirigido a:

-Personal superior de las áreas de recursos humanos.

#### Metodología:

-Exposiciones.

-Panel de Especialistas.

-Debates.

#### Temario:

- Regimen jurídico actualmente vigente referido al tema.

-Vinculación del desarrollo y plan de carrera de los recursos humanos con el desarrollo organizacional.

-Etapas y problemas del desarrollo de los recursos humanos de la administración pública.

- Motivación y satisfacción en el trabajo. Noción de contrato psicológico.

-Ingreso a la administración pública. Ascensos. Egreso.

-Cambios de funciones y de organismos.

-Intercambio de funciones técnicas y políticas de funcionario.

-Formación básica.

-Carrera profesional y carrera administrativa.

-Los profesionales en la Administración Pública Provincial.

-Alternativas para la elaboración de un plan de desarrollo y carrera administrativa en la Administración Pública Provincial.

### III.1.6.12. Evaluación y calificación del desempeño

#### Objetivos:

-Familiarizar a los participantes con las distintas técnicas de evaluación de desempeño.

-Ejercitar las habilidades para implementar las técnicas más adecuadas al ámbito de las administración pública.

#### Dirigido a:

-Niveles de conducción intermedia de las áreas de recursos humanos.

#### Metodología:

-Exposiciones.

-Trabajo en grupo.

#### Temario:

- Regimen jurídico actualmente vigente referido al tema.

-La evaluación de desempeño como proceso.

-Modalidades para la implementación de técnicas para la evaluación del desempeño.

-Escala gráfica, ranqueo, selección forzada, ensayo, métodos objetivos, incidentes críticos, escalas de comportamiento.

-Técnicas en uso en la Administración Pública

-Potencial de ascenso.

- Uso de base de datos para la implantación del subsistema de evaluación y calificación de personal.

### III.1.6.13. Administración de remuneraciones

#### Objetivos:

-Desarrollar la temática de las remuneraciones desde una perspectiva fundamentalmente formativa, de modo tal que el participante adquiera conocimientos de base sobre el tema en su totalidad.

-Analizar los principales instrumentos y técnicas de la administración de remuneraciones en el sector público.

#### Dirigido a:

-Aquellos que tengan responsabilidades de conducción en el manejo de las remuneraciones.

#### Metodología:

- Exposiciones
- Panel de especialistas
- Trabajo grupal

#### Temario:

- Concepto y principios generales.
- Regimen jurídico actualmente vigente referido al tema.
- La política salarial en el sector público. Límites a la política estatal de remuneraciones. Impactos de las políticas gubernamentales de empleo y remuneraciones en los últimos años.
- La estructura de remuneraciones en el sector público provincial.
- Evaluación de puestos.
- Técnicas para la administración de remuneraciones: procesamiento electrónico de datos. Uso de base de datos.

### III.1.6.14. Liquidación de sueldos y jornales: análisis integral para su adecuada implementación

#### Objetivos:

-Familiarizar a los participantes con los técnicos y herramientas de la liquidación de remuneraciones.

-Desarrollar tecnologías innovadoras para lograr una mayor eficiencia en la implementación de la liquidación de haberes.

#### Dirigido a:

-Niveles de conducción intermedia y técnicos del área de remuneraciones.

#### Metodología:

-Exposiciones

-Trabajo grupal

#### Temario:

- Regimen jurídico actualmente vigente referido al tema.

-Métodos de liquidación de haberes utilizados en la administración pública provincial.

-Cargas previsionales

-Compensaciones y beneficios

-Antigüedad

-Retenciones

-Aguinaldo

-Indemnizaciones - Formas de cálculo.

- Técnicas para la liquidación de sueldos y jornales: procesamiento electrónico de datos. Uso de base de datos.

### III.1.6.15. Cursos y/o Seminarios para control y apoyo administrativo

#### Tecnologías administrativas para la gestión de personal

##### Objetivos:

-Proporcionar un panorama global de las tecnologías administrativas, enfatizando aquellas relacionadas con la gestión de personal.

-Familiarizar a los participantes con las técnicas y herramientas para implementar un sistema de control y apoyo administrativo adecuado a la gestión de recursos humanos.

##### Dirigido a:

-Niveles de conducción intermedia, personal técnico y administrativo de las áreas de recursos humanos.

##### Metodología:

-Exposiciones.

-Trabajo grupal.

##### Temario (\*):

-Organización: análisis, evaluación y administración de las estructuras organizacionales. Relación entre el nivel técnico, el normativo y la especificidad de la organización del área de personal.

-Planificación: el proceso de decisión y formalización de las acciones del área de recursos humanos. Formulación del plan estratégico y operativo. La programación de actividades.

-Evaluación y control: registro y análisis de las actividades del área de personal y sus resultados. Impacto de los resultados en el contexto organizacional. El control operativo de las actividades, recursos y resultados.

-Administración personal: Estructura de remuneraciones. Legajos del personal. Contratos. Régimen jurídico. Seguros. Comisiones. Reconocimientos médicos. Jubilaciones. Procedimientos administrativos generales y específicos.

-Informática: la información como recurso estratégico de la organización de personal. Estadísticas de recursos humanos en la administración pública provincial. El papel de la tecnología informática. Sistemas de mayor utilidad en la gestión de personal (base de datos, lotus, procesador de texto).

-Presupuesto y contabilidad: significado e importancia del presupuesto. Informaciones producidas por los sistemas contables en la administración pública y su utilización para el área de personal.



(\*) El Seminario sobre "Tecnología administrativas para la gestión de personal", se complementará con una serie de cursos específicos para adquirir habilidades prácticas en la implementación de ciertas tecnologías administrativas.

La programación de dichos cursos estará determinada en función de las necesidades de capacitación del personal técnico y administrativo que cubra las distintas funciones del área de recursos humanos.

Estas actividades de apoyo a la gestión y desarrollo de recursos humanos podrían orientarse básicamente hacia las siguientes temáticas:

- 1.- computación
- 2.- estadística
- 3.- liquidación de sueldos y jornales
- 4.- técnicas de investigación social

Cabe aclarar que los talleres de computación se consideran básicos para todos los agentes que se encuentren ocupando funciones técnico-administrativas en el área de recursos humanos.

### III.1.6.16. Prácticas de secretaria / de tareas administrativas

#### Objetivos:

-Adquirir destrezas y técnicas en la utilización del instrumental y materiales de trabajo de las áreas secretariales y administrativas.

#### Dirigido a:

-Personal administrativo - Secretarias.

#### Metodología:

-Esta actividad se estructura en diferentes módulos que según la tarea que desempeña la persona en la organización irá pasando por uno o varios de ellos de acuerdo a las necesidades del puesto de trabajo y del agente que cubre dicho puesto.

#### Temario:

(Cada uno de estos items representa un Seminario y/o Taller, con objetivos, metodología y duración particulares).

- Cómo lograr comunicaciones escritas eficaces.
- Dactilografía - Procesador de palabra.
- Redacción de textos legislativos.
- Precisión y claridad en las comunicaciones orales.
- Preparación y armado de planillas (contabilidad, personal, etc.).
- Sistema de archivos - Microfilmación.
- Sistemas de procesamiento electrónico de datos
- Sistema de automatización de oficinas.

### III.2. Sistema de Administración de Recursos Físicos y Tecnomateriales.

#### III.2.1. Introducción

El Plan de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos para el Sistema de Administración de Recursos Físicos y Tecnomateriales debe ser un emergente del Plan de Modernización Administrativa de la Administración Pública de la Provincia del Neuquén.

Para la programación de las actividades de formación y desarrollo se tuvieron en cuenta las necesidades y prioridades establecidas en cada uno de los proyectos del Programa de Modernización del Sistema de Recursos Físicos y Tecnomateriales.

Asimismo resultó de singular importancia para elaborar las temáticas a desarrollar en las acciones de formación y desarrollo, el análisis de los datos de las encuestas referidas a las características de las actividades de capacitación y el perfil de los recursos humanos de la Administración Pública Provincial.

Las actividades programadas están referidas a aspectos vinculados a modernas tecnologías de adquisición, almacenamiento y suministros y mantenimiento de los recursos físicos y tecnomateriales en el sector público provincial.

#### III.2.2. Objetivos del Programa

Los objetivos del Programa son los siguientes:

1) Mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de conducción del Sistema de Administración de Recursos Físicos y Tecnomateriales de la Provincia del Neuquén.

2) Mejorar el desempeño del personal administrativo que opera las tecnologías de la administración de los recursos físicos y tecnomateriales en el sector público provincial.

3) Facilitar la ejecución de los proyectos de modernización de la administración de recursos físicos y tecnomateriales que se desarrollarán en el futuro, capacitando para ello, al personal provincial que actuará como contraparte o como colaboradores de quienes estén a cargo de los proyectos de reforma.

4) Crear las bases para la introducción de modernas tecnologías de compras, almacenamiento, suministro y utilización de recursos físicos y tecnomateriales que actualmente no están en uso a nivel provincial y optimizar el manejo de aquellas que ya han sido incorporadas.

5) Facilitar el intercambio de experiencias entre los funcionarios que desempeñan actividades semejantes en las distintas dependencias de la administración pública.

6) Crear las condiciones básicas para que los funcionarios puedan llevar a cabo un esfuerzo autosostenido de mejoramiento administrativo en el área de recursos físicos y tecnomateriales.

### III.2.3. Fundamentación técnica

El Sistema de Administración de Recursos Físicos y Tecnomateriales es un aspecto clave para lograr la eficacia, eficiencia y efectividad de la gestión pública.

En el "Prediagnóstico de la Administración Pública" (1), aparecen como cuestiones prioritarias a solucionar, la falta de especificaciones técnicas y carencias en la sistematización de los procedimientos para efectuar las compras estatales.

Se destaca como muy importante el hecho de que tanto los usuarios como los operadores del sistema, posean escaso conocimiento de las normas y trámites vigentes. Ello genera no sólo conflictos entre el personal de compras y el de los demás sectores sino que también afectan a los productos y a los servicios de esas áreas.

Asimismo, los resultados de la encuesta sobre las características de los recursos humanos que operan este sistema indican que el personal de compras y de suministros es el de mayor antigüedad de todos los sistemas analizados y el de menor nivel de instrucción. Con referencia a los cursos de especialización realizados por el personal del Sistema de Recursos Físicos y Tecnomateriales, los datos demuestran el menor porcentual en relación a los restantes sistemas administrativos.

Esta información plantea por un lado, la necesidad de prioritar las acciones de capacitación de este sistema, pero por otro, advierten de la dificultad de su desarrollo, por la edad y el poco acostumbramiento del personal a las actividades de capacitación.

### III.2.4. Interrelaciones y articulaciones técnicas

Por sus características este Programa debe estar perfectamente coordinado con el Plan de Modernización Administrativa, ya que su objetivo básico es el formar recursos humanos para la modernización del sistema de administración de recursos físicos y tecnomateriales. Si se tiene en cuenta que los cambios sustantivos se realizarán como una consecuencia del Plan anteriormente mencionado, en la formación de los recursos humanos se deberá tener en cuenta los lineamientos que allí se establezcan.

Asimismo la interrelación con lo que se plantee en el Plan de Modernización para los otros sistemas administrativos es evidente.

Los proyectos de capacitación que se prevén en este sistema deberán estar articulados con las actividades de formación tendientes a la formulación, implementación y evaluación de los proyectos de modernización administrativa, como así también se coordinarán con la batería de cursos de apoyo administrativo, formación de formadores, talleres de orientación e inducción y de conducción de personal, incluidos todos ellos en el Sistema de Administración de Recursos Humanos.

Del mismo modo, las acciones de formación destinadas a los funcionarios de conducción superior de cada uno de los sistemas administrativos (Ver punto III.8.), deberán interrelacionarse y articularse entre sí.

Por último se debe tener presente la necesidad de coordinar

este Plan con los otros Programas que se esten desarrollando a nivel provincial como por ejemplo los PAFI's y el PROMUN.

### III.2.8. Factibilidad y viabilidad.

La factibilidad del Programa es "alta" ya que se dispone en el país de los recursos docentes necesarios para el normal desarrollo de las actividades.

Asimismo, existe en la Provincia las instalaciones y el equipamiento adecuado para la ejecución de las tareas propuestas.

La viabilidad es "media", ya que de acuerdo a los resultados de las entrevistas realizadas, la gestión de los recursos tecnomateriales suele asociarse subjetivamente a una "centralización" que podría entorpecer el funcionamiento de las unidades administrativas.

### III.2.6. Proyectos

Los proyectos que se preveen desarrollar son los siguientes:

1. Contrataciones del Estado.
2. Sistematización de áreas de patrimonio y suministros.

A continuación se expondrán los contenidos tentativos de esos proyectos.

### III.2.6.1. Contrataciones del Estado

#### Objetivos:

- Analizar la gestión de las contrataciones en la Administración Pública Provincial profundizando en aspectos poco conocidos del marco legal vigentes, que ofrecen posibilidades más eficientes de contratación.

- Identificar las diferencias de carácter jurídico y administrativo entre contratos de suministros, de trabajo y obras públicas.

- Intercambiar experiencias sobre estrategias en materia de contrataciones.

#### Dirigido a:

- Funcionarios de nivel directivo de la Administración Pública Provincial y niveles técnico-profesionales pertenecientes a las áreas de Compras, Licitaciones, Finanzas, etc..

#### Metodología:

Los docentes desarrollarán los temas propuestos promoviendo la activa participación de los cursantes. Los participantes trabajarán en pequeños grupos resolviendo situaciones concretas.

#### Temario:

- Tipos de contratos en el marco de la Contabilidad Pública.
- Competencias del Poder Ejecutivo y de los Servicios Administrativos. Limitaciones legales.
- Contratos de Suministros.
- Personas habilitadas para contratar con el Estado. Proceso de inscripción de contratistas.
- La normalización de los suministros. Posibilidades que ofrece el régimen.
- La producción de bienes por el Estado.
- Régimen de publicidad de las contrataciones.
- Bases de licitación. Las propuestas. Garantías. Muestras.
- Aperturas. Pre-adjudicación. Adjudicación. Oferta más conveniente.
- La orden de compra. Cumplimiento del contrato. Casos de Rescisión.
- Contratos de trabajo y de obras públicas.

- El Proyecto de la obra.
- Previsiones presupuestarias y ampliaciones del contrato.
- Registro de Licitadores. Proceso de inscripción.
- Funcionarios habilitados para contratar.
- Los pliegos. Garantías: de contrato y de obra.
- Formas de presentación de ofertas. La apertura de ofertas. La adjudicación y el contrato.
- Certificación y pago.
- Financiamiento de empresas para obras públicas.
- Recepción de la obra. Formas.
- Casos de rescisión del contrato.
- La obra por Administración.

### III.2.6.2. Sistematización de áreas de patrimonio y suministros

#### Objetivos:

- Diseñar procedimientos administrativos para incorporar eficiencia en las áreas de patrimonio y suministros.
- Evaluar estrategias alternativas de sistematización y los criterios que intervienen para la elección del sistema.
- Analizar experiencias que han dado respuestas adecuadas a los problemas de registración patrimonial y de suministros.

#### Dirigido a:

- Niveles de conducción intermedia, personal técnico y profesionales que requieran conocimientos prácticos y actualizados sobre las áreas de patrimonio y suministros.

#### Metodología:

El seminario-taller estará basado en técnicas de aprendizaje activo, integrando al aporte conceptual, brindado por los expositores, las experiencias de los participantes.

#### Temario:

- Normas administrativas y organizativas referidas al patrimonio y suministros vigentes en la actualidad.
- Patrimonio y Suministros como subsistemas de planeamiento y control físico y administrativo.
- Marco de los subsistemas de patrimonio y suministros. Requerimientos técnicos y legales. Posibilidades de innovación.
- Registración patrimonial como soporte para la gestión eficiente y el control de los consumos.
- Apoyo informático para la organización de los procesos de almacenamiento y distribución.
- Centralización, proceso distribuido y consultas en tiempo real como alternativas de sistematización. Alcances y limitaciones.
- Los computadores personales para el procesamiento de existencias y decisiones de reposición.
- Evaluación de un Software específico para el sector público. Ubicación de estos recursos y formas de obtención y uso.
- Vinculación entre la organización interna de patrimonio y suministros y los sistemas de procesamiento. Alternativas y soluciones.



### III.3. Sistema de Administración de Recursos Informativos.

#### III.3.1. Introducción

El Programa de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos para el Sistema de Administración de Recursos Informativos debe ser un emergente del Plan de Modernización Administrativa de la Administración Pública de la Provincia del Neuquén.

Para la programación de las actividades de formación y desarrollo se tuvieron en cuenta las necesidades y prioridades establecidas en cada uno de los proyectos del Programa de Modernización del Sistema de Recursos Informativos.

Asimismo resultó de singular importancia para elaborar las temáticas a desarrollar en las acciones de formación y desarrollo, el análisis de los datos de las encuestas referidas a las características de las actividades de capacitación y el perfil de los recursos humanos de la Administración Pública Provincial.

Las actividades programadas están referidas a aspectos vinculados a modernas tecnologías para la generación, procesamiento, difusión-diseminación y auditoría.

#### III.3.2. Objetivos del Programa

Los objetivos del Programa son los siguientes:

1) Mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de conducción del Sistema de la Administración de Recursos Informativos de la Provincia del Neuquén.

2) Mejorar el desempeño del personal administrativo que opera las tecnologías del Sistema de la Administración de Recursos Informativos el Sector Público Provincial.

3) Facilitar la ejecución de los proyectos de modernización del Sistema de la Administración de Recursos Informativos que se desarrollarán en el futuro, capacitando para ello, al personal provincial que actuará como contraparte o como colaboradores de quienes estén a cargo de los proyectos de reforma.

4) Crear las bases para la introducción de modernas tecnologías de gestión del Sistema de la Administración de Recursos Informativos que actualmente no están en uso a nivel provincial y optimizar el manejo de aquellas que ya han sido incorporadas.

5) Facilitar el intercambio de experiencias entre los funcionarios que desempeñan actividades semejantes en las distintas dependencias de la administración pública.

6) Crear las condiciones básicas para que los funcionarios puedan llevar a cabo un esfuerzo autosostenido de mejoramiento administrativo del Sistema de la Administración de Recursos Informativos.

#### III.3.3. Fundamentación técnica

De acuerdo a los resultados especificados en el Programa de Modernización de los Sistemas Administrativos se percibe en los organismos públicos provinciales la necesidad de implantar un sistema coordinado intra e interjurisdiccional que permita definir criterios, normas y procedimientos para identificar los requerimientos de información, definir las estrategias para satisfacerlos y evaluar alternativas para su procesamiento y distribución.

Puede decirse que un sistema de información útil y relevante para la decisión superior de la Administración Pública depende de la existencia de un buen sistema de información operativo, aunque esto no es condición suficiente para el logro de la eficiencia administrativa.

Al respecto, el mejor sistema de información operativa produce escasos resultados en un sistema normativo sobrecargado con reglamentaciones ambiguas y trabas administrativas.

Asimismo pueden existir sofisticados sistemas de procesamiento de datos que realizan con rapidez tareas administrativas, pero que son poco utilizados por los niveles de conducción superior para la toma de decisiones.

Aspectos vinculados a la capacitación e idoneidad del personal que opera los sistemas informativos son de singular relevancia para el diseño, operación y mantenimiento de un sistema de información de alta calidad y eficiencia.

En este sentido, Felcman y Krieger (2) consideran que cuando se habla de sistemas de información, en el concepto de recursos humanos debe comprenderse tanto al personal que tiene a su cargo la producción de la información como a quien es receptor o utilizador del producto final.

Esta afirmación se basa en el hecho de que gran parte de los problemas referidos al sistema de información en el sector público provienen de la escasa capacidad de los usuarios finales de la información elaborada para definir sus necesidades al respecto.

Merecen señalarse que los resultados de la encuesta sobre las características del personal que opera los sistemas informativos en la Administración Pública Provincial, arroja porcentuales altos en cuanto a formación y actividades de capacitación en temas informáticos.

Sin embargo, aparece también como sobresaliente la necesidad de generar modalidades que mejoren los mecanismos de información para lograr una mayor coordinación inter e intra organizacional.

Con referencia al perfil de los recursos humanos que opera este sistema puede señalarse, que quienes lo integran tienen el promedio de edad más bajo si se lo compara con el resto de los sistemas administrativos aquí analizados. La antigüedad indica, que el 40% de los agentes tendría menos de 5 años de antigüedad y su ingreso a la administración también ha sido muy temprano. Además en este sistema existe la mayor proporción de graduados universitarios y su personal ha sido el que en promedio, tuvo mayor capacitación a través de actividades no formales. Todos estos datos indicarían que la propensión al cambio y a la capacitación en este sistema son óptimas.

#### III.3.4. Interrelaciones y articulaciones técnicas

Por sus características este Programa debe estar perfectamente coordinado con el Plan de Modernización Administrativa, ya que su objetivo básico es el formar recursos humanos para la modernización del Sistema de Administración de Recursos Informativos. Si se tiene en cuenta que los cambios sustantivos se realizarán como una consecuencia del Plan anteriormente mencionado, en la formación de los recursos humanos se deberá tener en cuenta los lineamientos que allí se establezcan.

Asimismo la interrelación con lo que se plantee en el Plan de Modernización para los otros sistemas administrativos es evidente.

Los proyectos de capacitación que se prevén en este sistema deberán estar articulados con las actividades de formación tendientes a la formulación, implementación y evaluación de los proyectos de modernización administrativa, como así también, se coordinarán con la batería de cursos de apoyo administrativo, formación de formadores, talleres de orientación e inducción y de conducción de personal, incluidos todos ellos en el Sistema de Administración de Recursos Humanos.

Del mismo modo, las acciones de formación destinadas a los funcionarios de conducción superior de cada uno de los sistemas administrativos (Ver punto III.8.) deberán interrelacionarse y articularse entre sí.

Por último se debe tener presente la necesidad de coordinar este Plan con los otros Programas que se estén desarrollando a nivel provincial como por ejemplo los FAFI's y el PROMUN.

#### III.3.5. Factibilidad y viabilidad.

La factibilidad del Proyecto es "alta" ya que se dispone en el país de los recursos docentes necesarios para el normal desarrollo de las actividades.

Asimismo, existe en la Provincia las instalaciones y el equipamiento adecuado para la ejecución de las tareas propuestas.

La viabilidad es "alta" ya que los funcionarios provinciales perciben como muy importante la programación, sistematización, análisis y disseminación de la información.

#### III.3.6. Proyectos

Los proyectos que se prevén desarrollar son los siguientes:

1. Los sistemas de información en las organizaciones públicas.
2. La información y la decisión como procesos.
3. Sistematización del registro y tráfico de expedientes.

A continuación se expondrán los contenidos tentativos de esos proyectos.

### III.3.6.1. Los sistemas de información en las organizaciones públicas

#### Objetivos

-Desarrollar conceptos generales sobre los procedimientos, métodos y técnicas de un sistema de información en las organizaciones públicas.

-Proporcionar capacidad de análisis y evaluación de tecnologías específicas para el diseño de un sistema de información adecuado a la realidad organizacional de la administración provincial.

#### Dirigido a:

-Niveles de conducción intermedia.

#### Metodología:

- Exposiciones
- Debate
- Trabajo grupal

#### Temario:

- Las organizaciones públicas como sistemas
- Estructura de las organizaciones públicas y los sistemas de información
- Sistemas de información en las organizaciones públicas: información operativa e información para el planeamiento.
- Información por recepción y decisiones.
- Introducción a los medios de procesamiento.
- Sistemas de información y control interno.
- Enfoque metodológico para el diseño de sistemas.
- Etapas del estudio de sistemas.
- Puesta en marcha de un proceso.
- Proceso para el estudio de sistemas de información.
- Técnicas de recupero de datos y de diseño de sistemas.
- Sistemas de información y control.

### III.3.6.2. La información y la decisión como procesos

#### Objetivos:

- Analizar las características del flujo de información como elemento fundamental del proceso decisorio.
- Evaluar alternativas para implementar modelos de generación, almacenamiento y procesamiento de la información para la toma de decisiones.
- Analizar los actores intervinientes, capacidad decisoria y procesos sociales generados en torno al sistema de información.

#### Dirigido a:

- Niveles de conducción superior e intermedia.

#### Metodología:

- Se desarrollarán exposiciones, debates y trabajos grupales aprovechando la experiencia de los participantes.

#### Temario:

- Localización de los centros de información - origen y destino de la información.
- Administración de la información. Recepción, almacenamiento, procesamiento y distribución de la información.
- Centros de decisión. Estructura.
- Características de la información requerida por los centros de decisión.
- Naturaleza de las decisiones. Análisis por centro decisorio. Horizonte temporal. Ambito organizacional.

### III.3.6.3. Sistematización del registro y tráfico de expedientes

#### Objetivos:

- Analizar la resolución de los requerimientos de información del sector empleando la tecnología informática disponible.
- Diseñar los circuitos administrativos acordes con el control interno a implementar y las herramientas informáticas.
- Analizar las relaciones entre usuarios, operadores de mesa de entradas, directivos y agentes vinculados al sistema.

#### Dirigido a:

- Niveles de conducción intermedia, técnicos y operadores de las áreas de Mesa de Entradas.

#### Metodología:

Los docentes desarrollarán los temas propuestos promoviendo la activa participación de los cursantes.

Los participantes trabajarán en pequeños grupos resolviendo situaciones concretas.

#### Temario:

-Normas administrativas y organizativas referidas a las Mesas de Entradas y los expedientes vigentes en la Administración Pública Provincial en la actualidad.

-Principales problemas y aspectos críticos del sector. Problemática y vías de solución a través de sistemas.

- La Mesa de Entradas como sistema de información.

-Condiciones para asegurar eficiencia y efectividad en el flujo de expedientes.

-Utilización de herramientas informáticas para la captura, procesamiento, distribución y activo de datos.

- Relación entre el público, los equipos y las oficinas de Mesa de Entradas.

-Procedimientos de apoyo al procesamiento de datos en el flujo de expedientes.

### III.4. Sistema de Administración de Recursos Financieros

#### III.4.1. Introducción

El Plan de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos para el Sistema de Administración de Recursos Financieros debe ser un emergente del "Plan de Modernización Administrativa" de la Administración Pública de la Provincia del Neuquén.

Para la programación de las actividades de formación y desarrollo se tuvieron en cuenta las necesidades y prioridades establecidas en cada uno de los proyectos del Plan de Modernización del Sistema de Recursos Financieros.

Asimismo resultó de singular importancia para elaborar las temáticas a desarrollar en las acciones de formación y desarrollo, el análisis de los datos de las encuestas referidas a las características de las actividades de capacitación y el perfil de los recursos humanos de la Administración Pública Provincial.

Las actividades programadas están referidas a aspectos vinculados a modernas tecnologías de gestión para planificar, programar, ejecutar y evaluar desde el punto de vista financiero los planes y programas del sector público provincial.

#### III.4.2. Objetivos del Programa

Los objetivos del Programa son los siguientes:

1) Mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de conducción del Sistema de Administración de Recursos Financieros de la Provincia del Neuquén.

2) Mejorar el desempeño del personal administrativo que opera las tecnologías de la administración de los recursos financieros en el sector público provincial.

3) Facilitar la ejecución de los proyectos de modernización de la administración de recursos financieros que se desarrollarán en el futuro, capacitando para ello, al personal provincial que actuará como contraparte o como colaboradores de quienes estén a cargo de los proyectos de reforma.

4) Crear las bases para la introducción de modernas tecnologías de gestión de recursos financieros que actualmente no están en uso a nivel provincial y optimizar el manejo de aquellas que ya han sido incorporadas.

5) Facilitar el intercambio de experiencias entre los funcionarios que desempeñan actividades semejantes en las distintas dependencias de la administración pública.

6) Crear las condiciones básicas para que los funcionarios puedan llevar a cabo un esfuerzo autosostenido de mejoramiento administrativo en el área de recursos financieros.

#### III.4.3. Fundamentación técnica

De acuerdo a los lineamientos señalados en el Program de Administración de Recursos Financieros, aparece como necesario concientizar a los niveles de conducción sobre la importancia de la "programación financiera" y además producir cambios en la estructura presupuestaria y en la metodología para la elaboración y control del presupuesto.

Por otro lado, en el trabajo de "Prediagnóstico de la Administración Pública" (1) se manifiesta la necesidad de capacitar al personal de las áreas contables de los organismos públicos, quienes condicionados por la ausencia de manuales de procedimientos y normas escritas se limitan a realizar las tareas mecánicamente.

Este sistema cuenta con gran proporción de personas jóvenes, la mayor concentración de personal se encuentra entre los 21 y 30 años. Asimismo la antigüedad del personal, en aproximadamente un 21% tiene menos de 5 años de trabajo en la Administración Pública Provincial.

Con referencia a las características del nivel de instrucción del personal que opera el sistema de recursos financieros, la encuesta muestra que es significativa la proporción de graduados universitarios y también la cantidad de agentes que ha realizado cursos de perfeccionamiento. Estas características aseguran una alta probabilidad de éxito a las acciones de formación y desarrollo que se implementen en este programa.

#### III.4.4. Interrelaciones y articulaciones técnicas

Por sus características este Plan debe estar perfectamente coordinado con el Plan de Modernización Administrativa, ya que su objetivo básico es el formar recursos humanos para la modernización del sistema de administración de recursos financieros. Si se tiene en cuenta que los cambios sustantivos se realizarán como una consecuencia del Plan anteriormente mencionado, en la formación de los recursos humanos se deberá tener en cuenta los lineamientos que allí se establezcan.

Asimismo la interrelación con lo que se plantee en el Plan de Modernización para los otros sistemas administrativos es evidente.

Los proyectos de capacitación que se prevén en este sistema deberán estar articulados con las actividades de formación tendientes a la formulación, implementación y evaluación de los proyectos de modernización administrativa, como así también se coordinarán con la batería de cursos de apoyo administrativo, formación de formadores, talleres de orientación e inducción y de conducción de personal, incluidos todos ellos en el Sistema de Administración de Recursos Humanos.

Del mismo modo, las acciones de formación destinadas a los funcionarios de conducción superior de cada uno de los sistemas administrativos (Ver punto III.8.) deberán interrelacionarse y articularse entre sí.

Por último se debe tener presente la necesidad de coordinar este Plan con los otros Programas que se estén desarrollando a nivel provincial como por ejemplo los PAFI's y el PROMUN.

#### III.4.5. Factibilidad y viabilidad.



La factibilidad del Programa es "alta" ya que se dispone en el país de los recursos docentes necesarios para el normal desarrollo de las actividades.

Asimismo, existe en la Provincia las instalaciones y el equipamiento adecuado para la ejecución de las tareas propuestas.

La viabilidad también es "alta", ya que los funcionarios provinciales perciben la cuestión financiera como prioritaria. Por lo que su ordenación en base a programas y proyectos es vista como muy favorables.

#### III.4.6. Proyectos

Los proyectos que se preveen desarrollar son los siguientes:

1. Gestión financiera pública.
2. Administración financiera.
3. La gestión presupuestaria en el sector público.
4. Técnicas presupuestarias.
5. Contabilidad pública.

A continuación se expondrán los contenidos tentativos de esos proyectos

### III.4.6.1. Gestión financiera pública

#### Objetivos:

-Evaluar formas de programación y ejecución presupuestaria profundizando aspectos del marco legal vigente.

- Analizar los problemas de la asignación crediticia ante demoras en la aprobación del presupuesto.

- Identificar las responsabilidades de los servicios administrativos y los organismos financieros ante situaciones contingentes, no previstas legalmente.

-Analizar los modos de vinculación entre responsables financieros con los organismos de fiscalización y control.

-Intercambiar experiencias sobre estrategias en el manejo financiero de la realidad de la Administración Pública Provincial.

#### Dirigido a:

-Funcionarios de nivel directivo de la Administración Pública Provincial, que requieran conocimientos prácticos y actuales sobre manejo financiero, compras e inversiones en el sector público.

#### Metodología:

El desarrollo de los diferentes temas estará a cargo de expositores invitados.

Los participantes debatirán y analizarán los documentos de lectura, las exposiciones de los docentes y las propias experiencias.

#### Temario:

-Relevancia del Decreto anual de la distribución de partidas y recursos.

- Ejercicio financiero, clausura y cierre de cuentas.

- Rendición de cuentas: obligatoriedad, plazos, reparos, resolución.

- Cuentas especiales y de terceros.

-Sistemas de contrataciones. Contratación directa, licitaciones privadas y públicas, adquisiciones por caja chica.

-Gestiones necesarias para efectuar la compra en el exterior de bienes, materiales o servicios. Modalidades.

- Juicio administrativo de responsabilidad.

- Juicio de cuentas. Exámen de rendiciones.

### III.4.6.2. Administración financiera

#### Objetivos:

-Familiarizar a los participantes con los distintas técnicas e instrumentos de análisis financiero.

-Ejercitar las habilidades para implementar las herramientas del área financiera en la gestión pública.

#### Dirigido a:

-Niveles técnico-profesional de las áreas de presupuesto, contabilidad, finanzas, control de gestión y administración.

#### Metodología:

Los docentes desarrollarán los temas propuestos promoviendo la activa participación de los cursantes.

Trabajo en pequeños grupos para la utilización en casos prácticos del herramental financiero.

#### Temario:

- La función financiera.
- Elementos de cálculo financiero.
- Instrumentos de análisis y control financiero.
- Presupuestación financiera.
- Costo del capital.
- Decisiones de inversión.
- Administración del capital de trabajo.
- Estructura de inversiones.
- Estructura de financiamiento y capital.
- Financiamiento a corto, mediano y largo plazo.
- Sistemas especiales de financiamiento.

### III.4.6.3. La gestión presupuestaria en el sector público

#### Objetivos:

- Analizar el presupuesto público como proceso decisorio.
- Reflexionar acerca de las posibilidades de implementación de modernas técnicas presupuestarias con el propósito de racionalizar el gasto y asignar mejor los recursos.
- Intercambiar experiencias entre el equipo docente y los participantes.

#### Dirigido a:

- Directores de Administración, de Finanzas, de Contabilidad, de Programación Económica, de Técnica y Coordinación Administrativa, de Control de Gestión, de Organización y Sistemas, de Planeamiento, de Coordinación Operativa.

#### Metodología:

El equipo docente desarrollará los temas propuestos y los participantes discutirán en pequeños grupos dichas temáticas.

Se trabajará sobre situaciones concretas del ámbito laboral de los participantes.

#### Temario:

- Normas administrativas y organizativas referidas al presupuesto provincial vigentes en la actualidad.

- El Presupuesto Público como elemento de gestión de la actividad pública.

- Funciones del presupuesto público como plan de gobierno, instrumento de política económica y de planeamiento.

- Principios presupuestarios y la Ley de Contabilidad Pública.

- El ciclo presupuestario como sistema de información para la toma de decisiones.

- Elaboración del presupuesto.

- Ejecución del presupuesto.

- Técnicas modernas utilizadas para la preparación del presupuesto y reducción del gasto público.

- El Presupuesto por Programas.

- El Presupuesto Base Cero.

#### III.4.6.4. Técnicas presupuestarias

##### Objetivos:

-Analizar diferentes modalidades para la elaboración del presupuesto en la Administración Pública Provincial.

-Plantear la necesidad de introducir reformas administrativas y presupuestarias.

-Proporcionar técnicos de registración y control modernos y adecuados para que el presupuesto se transforme en un instrumento para la toma de decisiones.

##### Dirigido a:

-Niveles técnico-profesionales de las Áreas de Presupuesto, Administración, Finanzas, Control de Gestión, Contabilidad.

##### Metodología:

Los docentes desarrollarán los temas propuestos promoviendo la activa participación de los cursantes.

Los participantes trabajarán en pequeños grupos resolviendo situaciones concretas.

##### Temario:

- Planificación y presupuesto.
- El presupuesto público.
- Concepción tradicional y moderna.
- Principios y clasificaciones presupuestarias.
- Las categorías presupuestarias.
- Categoría de objetivos.
- Categoría de medios.
- El proceso presupuestario.
- Etapas presupuestarias.
- Participación y responsabilidades de la Administración
- Sistemas administrativos complementarios: sistemas de contabilidad y sistemas de control.
- Modalidades de implementación.

### III.4.6.5. Contabilidad pública

#### Objetivos:

- Analizar la naturaleza y requerimientos del sistema contable de la Administración Pública Provincial.

- Identificar los principales aspectos de la organización contable que puedan contribuir al mejoramiento de la eficiencia del sistema.

- Desarrollar criterios para implementar un sistema contable en la Administración Pública Provincial que se constituya en un adecuado instrumento para la gestión.

#### Dirigido a:

- Niveles de conducción intermedia y técnico-profesionales de las áreas de contabilidad, Tribunal de Cuentas, Tesorería General.

#### Metodología:

- Exposiciones.

- Debates.

- Trabajo grupal.

#### Temario:

- Sistemas de contabilidad. Estados contables. Contabilidad Pública. La contabilidad pública provincial, campo que abarca.

- Régimen contable provincial. La contabilidad del presupuesto, de movimiento de fondos, de responsables y patrimonial. Contenido y normas.

- Informaciones producidas por los sistemas contables en la administración pública. Su utilización actual y potencial.

- La cuenta de inversiones. Sistemas modernos de contabilización.

- La cuenta general del ejercicio, campo que abarca. Régimen legal del control parlamentario.

- La Contaduría General de la Provincia: organización y funciones. Las delegaciones contables.

- Tesorería General de la Provincia: organización y funciones.

- Patrimonio General de la Provincia. Inventario General de Bienes. Control de la Hacienda Pública. El Tribunal de Cuentas. Juicio de Responsabilidad.

### III.5. Sistema de Planeamiento, Evaluación y Control de Gestión

#### III.5.1. Introducción

El Plan de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos para el Sistema de Planeamiento, Evaluación y Control de Gestión debe ser un emergente del Plan de Modernización Administrativa de la Administración Pública de la Provincia del Neuquén.

Para la programación de las actividades de formación y desarrollo se tuvieron en cuenta las necesidades y prioridades establecidas en cada uno de los proyectos del Plan de Modernización del Sistema de Planeamiento, Evaluación y Control de Gestión.

Asimismo resultó de singular importancia para elaborar las temáticas a desarrollar en las acciones de formación y desarrollo, el análisis de los datos de las encuestas referidas a las características de las actividades de capacitación y el perfil de los recursos humanos de la Administración Pública Provincial.

Las actividades programadas están referidas a aspectos vinculados a modernas tecnologías de gestión para la formulación de objetivos, políticas y estrategias; la formulación de planes, programas y proyectos; la evaluación y el control de gestión de los planes y actividades sustantivas y de apoyo del sector público provincial.

#### III.5.2. Objetivos del Programa

Los objetivos del Programa son los siguientes:

1) Mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de conducción del Sistema de Planeamiento, Evaluación y Control de Gestión de la Provincia del Neuquén.

2) Fortalecer capacidades específicas del personal de conducción del Sistema de Planeamiento, Evaluación y Control de Gestión que permitan implantar un sistema de evaluación coordinado y metódico de las políticas y programas de la Administración Pública Provincial.

3) Facilitar la ejecución de los proyectos de modernización del Sistema de Planeamiento, Evaluación y Control de Gestión que se desarrollarán en el futuro, capacitando para ello, al personal provincial que actuará como contraparte o como colaboradores de quienes estén a cargo de los proyectos de reforma.

4) Crear las bases para la introducción de modernas tecnologías de gestión del Sistema de Planeamiento, Evaluación y Control de Gestión que actualmente no están en uso a nivel provincial y optimizar el manejo de aquellas que ya han sido incorporadas.

5) Facilitar el intercambio de experiencias entre los funcionarios que desempeñan actividades semejantes en las distintas dependencias de la administración pública.

6) Crear las condiciones básicas para que los funcionarios puedan llevar a cabo un esfuerzo autosostenido de mejoramiento

administrativo en las áreas de planeamiento y control de gestión.

### III.5.3. Fundamentación técnica

La necesidad de constituir un sistema de planeamiento que permita articular las políticas públicas con los planes y programas de los diversos sectores de la Administración Pública Provincial resulta prioritaria para implementar de manera eficiente y eficaz un proceso de modernización administrativa.

Si bien la Provincia del Neuquén constituye una excepción con respecto al resto de las provincias, en el sentido que cuenta con un sistema de planificación estructurado a través de una Secretaría de Estado, éste no responde a criterios y metodologías sistemáticas que permitan realizar una adecuada coordinación interjurisdiccional para la formulación de políticas, planes, programas y proyectos su vinculación con el proceso presupuestario.

Por otra parte se percibe la necesidad de implantar metodologías innovadoras que posibiliten la evaluación de las políticas y programas de la Administración Pública Provincial

En este sistema más del 50% del personal está ubicado entre los 31 y 40 años de edad y no hay personas de menos de 20 años ni de más de 50 años. En cuanto a la antigüedad del personal, este sistema se encuentra entre aquellos en que la mayoría de los agentes se ubica por debajo del promedio general que es de 10,6 años. El nivel educativo de los funcionarios es alto. Con este perfil podría preverse que por la especialidad y el nivel educativo los integrantes de este sistema tendrían una actitud positiva hacia los cambios organizacionales.

### III.5.4. Interrelaciones y articulaciones técnicas

Por sus características este Plan debe estar perfectamente coordinado con el Plan de Modernización Administrativa, ya que su objetivo básico es el formar recursos humanos para la modernización del sistema de planeamiento, evaluación y control de gestión. Si se tiene en cuenta que los cambios sustantivos se realizarán como una consecuencia del Plan anteriormente mencionado, en la formación de los recursos humanos se deberá tener en cuenta los lineamientos que allí se establezcan.

Asimismo la interrelación con lo que se plantee en el Plan de Modernización para los otros sistemas administrativos es evidente.

Los subproyectos de capacitación que se prevén en este sistema deberán estar articulados con las actividades de formación tendientes a la formulación, implementación y evaluación de los proyectos de modernización administrativa, como así también se coordinarán con la batería de cursos de apoyo administrativo, formación de formadores, talleres de orientación e inducción y de conducción de personal, incluidos todos ellos en el Sistema de Administración de Recursos Humanos.

Del mismo modo, las acciones de formación destinadas a los funcionarios de conducción superior de cada uno de los sistemas administrativos (Ver punto III.8.) deberán interrelacionarse y articularse entre sí.



Por último se debe tener presente la necesidad de coordinar este Plan con los otros Programas que se estén desarrollando a nivel provincial como por ejemplo los PAFI's y el PROMUN.

#### III.5.5. Factibilidad y viabilidad

La factibilidad del Programa es "alta" ya que se dispone en el país de los recursos docentes necesarios para el normal desarrollo de las actividades.

Asimismo, existe en la Provincia las instalaciones y el equipamiento adecuado para la ejecución de las tareas propuestas.

La viabilidad es "alta", ya que existe en la Provincia la "tradición" y una alta disposición hacia las actividades de Planeamiento.

#### III.5.6. Proyectos

Los proyectos que se prevén desarrollar son los siguientes:

1. Planeamiento.
2. Administración estratégica del sector público.
3. Control de gestión.
4. Sistema integrado de control.
5. Auditoría de centros de procesamiento electrónico de datos.
6. Análisis y evaluación de políticas públicas.

A continuación se expondrán los contenidos tentativos de esos proyectos.

### III.5.6.1. Planeamiento

#### Objetivos:

-Explicitar para las Organizaciones Públicas, los conceptos sobre planeamiento desarrollados por la doctrina y la práctica administrativa.

-Identificar los principales aspectos de un plan de acción que puedan contribuir al mejoramiento de la eficiencia global del sector público provincial.

#### Dirigido a:

-Niveles de conducción superior

#### Metodología:

- Exposiciones

- Debate

#### Temario:

-Concepto de planeamiento: distintos enfoques y su aplicación en las Organizaciones Públicas. Aspectos transaccionales, operativos, tácticos y estratégicos. Las actitudes frente al futuro: como personas y como funcionarios. El "agente de cambio".

-Normas administrativas y organizativas actualmente vigentes en la Provincia.

- Planificación general: el proceso de decisión y formalización de las acciones futuras de las organizaciones. La planificación estratégica, la planificación operativa, la planificación económica, la programación.

-Estructura de un plan de acción: Objetivos. Estrategias. Alternativas. Peligros. Recursos. Puntos de control.

- Implementación de un plan de acción: distintos estilos. Factores a tomar en cuenta: estructura del ente, procesos administrativos, cultura organizacional. Dirección, consenso y participación grupal. Seguimiento y control de avance.

-Implicancias del enfoque sistémico de planeamiento: sistemas, subsistemas, metasistemas. Contextos y premisas. Pronósticos y escenarios. Factores endógenos.

### III.5.6.2. Administración estratégica del sector público

#### Objetivos:

-Incorporar la metodología de la administración estratégica al ámbito del Sector Público.

- Facilitar la detección de las fuerzas y debilidades propias de los distintos estilos de alta dirección.

-Analizar las oportunidades potenciales asociadas a cada restricción.

-Convertir al ciudadano/usuario/consumidor en el eje de la actividad estratégica administrativa y operativa del sector.

#### Dirigido a:

-Niveles de conducción superior

#### Metodología:

- Exposiciones

- Debate

- Trabajo grupal

#### Temario:

- La tecnología de la administración estratégica.

-La jerarquía de la autoridad y la jerarquía de los problemas (la pirámide invertida).

-Mística o la cultura organizacional necesaria para hacer (acople cultural).

- Competitividad o la perspectiva del usuario imprescindible para asegurar la calidad del servicio.

-Estabilidad o la cartera de servicios que cumpla con la misión aumentando la rentabilidad y disminuyendo el riesgo.

-Organización o la instalación de la secuencia armónica plan, programa, presupuesto, incentivación y control.

- Flexibilidad o la capacidad de adaptación a los cambios externos e internos "aprendiendo a aprender".

### III.5.6.3. Análisis y evaluación de políticas públicas

#### Objetivos:

-Desarrollar aspectos conceptuales y metodologías necesarias para el análisis de los procesos de gestación, desarrollo e implementación de políticas estatales.

-Brindar un conocimiento y manejo adecuados del instrumental de análisis de políticas sectoriales.

- Aportar a la revisión y comprensión de los problemas fundamentales de gestión y desarrollo de las políticas estatales.

#### Dirigido a:

-Niveles de conducción superior.

#### Metodología:

El desarrollo de los diferentes temas estará a cargo de expositores invitados.

Se propiciará el intercambio de opiniones a efectos de orientar la actividad en función de los intereses de los participantes.

#### Temario:

- Metodología para el análisis de políticas públicas.
- La política estatal como instrumento de la acción del Estado.
- El proceso de la política estatal; política estatal y régimen político. cuestiones y crisis sociales. Los actores de la política.
- Las instituciones públicas en la política estatal; proceso burocrático; instrumentos técnicos y administrativos, impacto social.
- Política estatal y planificación; relación entre políticas y participación social.
- Política de salud.
- El sector salud en el aparato público provincial. Evolución normativa y administrativa.
- Análisis de la política de salud; actores y relaciones.
- Política Provincial de Vivienda.
- Análisis de la política provincial de vivienda; entidades actuantes. Problemas de autonomía y coparticipación. Perspectivas.
- Políticas de seguridad social.

- Pautas de desarrollo histórico de los sistemas de seguridad social en la Provincia. La cobertura y la relación con el mercado formal de trabajo. Estructura de financiamiento y el costo de la seguridad social. El sistema previsional.

- Políticas de educación.

- Génesis, etapas y tendencias actuales de la política educativa.

- Políticas de asistencia social.

- Modelos históricos: la beneficencia, la asistencia social y el enfoque promocional. Racionalidad política de la asistencia social: programas y problemas actuales.

- Políticas de obras públicas.

- Análisis de la política provincial de obras públicas; actores y relaciones; entidades actuantes; problemas de autonomía y capacitación; tendencias actuales.

- Políticas de desarrollo económico.

- Acción del sector público provincial sobre la economía.

- Análisis de las políticas económicas sectoriales en la provincia.

- La política del sector energético.

- El sector energético en el aparato público provincial; entidades actuantes; tendencias actuales de la política energética.

- Evaluación de las políticas públicas.

- La evaluación como estado de control. Evaluación y seguimiento de programas y proyectos. El análisis costos/beneficios. Modelos experimentales, los métodos múltiple-criterio.

#### III.5.6.4: Control de gestión

##### Objetivos:

- Aproximar a los participantes a la problemática del control desde diversas perspectivas de análisis.
- Analizar las diversas tecnologías administrativas aplicadas y sus limitaciones.
- Caracterizar la naturaleza, contenidos, metodología y técnicas de control.

##### Dirigido a:

- Niveles técnico-profesionales, que requieran para su desempeño un adecuado conocimiento y aplicación de los instrumentos del Control de Gestión.

##### Metodología:

El curso se desarrollará a través de clases teóricas, incentivándose la participación de los cursantes, quienes debatirán y analizarán los temas presentados y las propias experiencias.

##### Temario:

- Concepto y contenido del Control de Gestión
- Normas administrativas y organizativas actualmente vigentes
- El control y los sistemas de información.
- Planeamiento y control.
- Gestión y control.
- Control en el nivel superior, en el intermedio y en el nivel inicial.
- Requisitos del Sistema de Control.
- Metodología.
- Instrumentos del Control de Gestión
- El presupuesto. Concepto. Características.
- Control Interno y Externo.
- Control de la producción.
- Control del Area Financiera.
- Control de la Dirección General.
- Control de Costos.

- Otros instrumentos.

### III.5.6.5. Sistema integrado de control (Auditoría y Control de Gestión)

#### Objetivos:

- Vincular la función de control con los procesos de planeamiento y control.
- Integrar la función de control como realimentadora de las funciones de Dirección y Gerencia de organizaciones.
- Explorar las tecnologías contemporáneas tendientes al desarrollo de sistemas de control de los resultados y evaluación de desempeños.
- Conformar una agenda de temas fundamentales como elementos para el desarrollo de una Política Pública en materia de control.

#### Dirigido a:

- Funcionarios de nivel superior de la Administración Pública Provincial de las Áreas de Control de Gestión, Auditoría, Finanzas, Contabilidad y Planeamiento.

#### Metodología:

Los docentes presentarán los temas a abordarse en cada reunión, incentivando un fluido intercambio entre los participantes y expositores. Se elaborarán conclusiones y recomendaciones.

#### Temario:

- El Sistema de Control en la Administración Pública Provincial.
- Normas administrativas y organizativas actualmente vigentes
- Formulación de políticas en materia de control en la Administración Pública Provincial.
- Planeamiento, gestión y control.
- Naturaleza conceptual del control integrado al planeamiento y a la gestión.
- Control de Auditoría.
- Pautas para los informes de auditoría.
- Control del Sector Privado y Público.
- Control de gestión.
- Desarrollo de la metodología de control de gestión aplicada a un sector de la Administración Pública Provincial.



- EI Control por Auditoría de Gestión.

-Criterios para la elección de los indicadores del control de gestión.

### III.5.6.6. Auditoría de centros de procesamiento electrónico de datos

#### Objetivos:

- Analizar los diversos conceptos, normas y procedimientos para la realización de auditorías de sistemas en aquellos casos de contabilización mediante procesamiento electrónico de datos.

- Adquirir el manejo del herramental necesario para la realización de auditorías.

#### Dirigido a:

- Niveles de conducción intermedia y técnico profesionales de las áreas de Contabilidad y Control de Gestión.

#### Metodología:

- Exposiciones
- Trabajo grupal

#### Temario:

- Concepto de auditoría. Tipos. Norma de auditorías.
- Normas administrativas y organizativas actualmente vigentes.
- Tipos y alcances de auditorías de contabilización mediante procesamiento electrónico de datos.
- Auditoría interna y externa. Auditoría operativa y de estados contables. Evaluación del control interno.
- Planificación de la auditoría. Auditoría alrededor y a través del computador.
- Archivo de auditoría. Primera y posteriores auditorías. Dictamen del auditor. Auditoría con el computador.
- Realización de auditorías a los centros de procesamiento locales.

### III.6. Sistema de Desarrollo Administrativo

#### III.6.1. Introducción

El Plan Formación y Desarrollo de Recursos Humanos para el Sistema de Desarrollo Administrativo debe ser un emergente del Plan de Modernización Administrativa de la Administración Pública de la Provincia del Neuquén.

Para la programación de las actividades de formación y desarrollo se tuvieron en cuenta las necesidades y prioridades establecidas en cada uno de los proyectos del Plan Modernización del Sistema de Desarrollo Administrativo.

Asimismo resultó de singular importancia para elaborar las temáticas a desarrollar en las acciones de formación y desarrollo, el análisis de los datos de las encuestas referidas a las características de las actividades de capacitación y el perfil de los recursos humanos de la Administración Pública Provincial.

Las actividades programadas están referidas a aspectos vinculados a modernas tecnologías de gestión para la planificación administrativa, para la elaboración de normas técnicas y procedimientos, para la elaboración de estructuras orgánica-funcionales, para la auditoría administrativa, para el control y evaluación del de los planes, programas y proyectos de modernización administrativa del sector público provincial.

#### III.6.2. Objetivos del Programa

Los objetivos del Programa de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos que operan el Sistema de Desarrollo Administrativo son los siguientes:

1) Mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de conducción del Sistema de Desarrollo Administrativo de la Provincia del Neuquén.

2) Fortalecer las capacidades específicas del personal de conducción del Sistema de Desarrollo Administrativo, referidas a la formulación de políticas y planes para el desarrollo provincial y a la evaluación y control de gestión de los servicios que se prestan a la sociedad.

3) Facilitar la ejecución de los proyectos de descentralización, privatizaciones y reforma administrativa que se desarrollarán en el futuro, capacitando para ello, al personal provincial que actuará como contraparte o como colaboradores de quienes estén a cargo de dichos proyectos.

4) Crear las bases para la introducción de modernas tecnologías de gestión para la programación y el control del desarrollo administrativo que actualmente no están en uso a nivel provincial y optimizar el manejo de aquellas que ya han sido incorporadas.

5) Facilitar el intercambio de experiencias entre los funcionarios que desempeñan actividades semejantes en las distintas dependencias de la administración pública.

6) Crear las condiciones básicas para que los funcionarios puedan llevar a cabo un esfuerzo autosostenido de mejoramiento en el sistema de planificación administrativa de la Administración Pública Provincial.

### III.6.3. Fundamentación técnica

En el "Prediagnóstico de la Administración Pública de la Provincia del Neuquén" (1), se propuso como alternativa para el mejoramiento de la Administración Pública, una estrategia dual que consiste, por un lado, en la modernización de los procedimientos, de las estructuras organico-funcionales y de la administración de los recursos involucrados y por otro, una modificación del modelo administrativo vigente en algunos sectores del aparato estatal provincial.

Asimismo se plantearon resultados deseables de ese esfuerzo de modernización consistentes en la necesidad de contar con mecanismos que posibiliten una continua modernización del aparato administrativo del estado provincial.

Con referencia a las características del personal que opera este sistema la edad de los agentes oscila entre los 31 y 50 años, por lo cual representa junto con el Subsistema Físico y Tecnomateriales el de mayor edad promedio con respecto a los restantes subsistemas.

Asimismo la antigüedad de los agentes pertenecientes al Subsistema de Desarrollo Administrativo se ubica por encima del promedio general que es de 10,6 años, aunque no trabajan personas con más de 20 años de antigüedad.

En cuanto al nivel de instrucción los datos de la encuesta señalan que es significativa la cantidad de años promedio de estudio a nivel formal que ha alcanzado el personal que pertenece a este sistema. Es importante el número de actividades de perfeccionamiento y especialización realizados por dichos agentes.

En este sentido la implementación de acciones tendientes al mejoramiento del Sistema de Desarrollo Administrativo requiere de personal capacitado en modernas tecnologías de gestión o administrativas como así también, generar en los diversos sectores de la Administración Pública Provincial, las capacidades de flexibilidad y adaptación a los cambios internos y externos.

### III.6.4. Interrelaciones y articulaciones técnicas

Por sus características este Plan debe estar perfectamente coordinado con el Plan de Modernización Administrativa, ya que su objetivo básico es el formar recursos humanos para la modernización del sistema de desarrollo administrativo. Si se tiene en cuenta que los cambios sustantivos se realizarán como una consecuencia del Plan anteriormente mencionado, en la formación de los recursos humanos se deberá tener en cuenta los lineamientos que allí se establezcan.

Asimismo la interrelación con lo que se plantee en el Plan de Modernización para los otros sistemas administrativos es evidente.

Los proyectos de capacitación que se prevén en este sistema

deberán estar articulados con las actividades de formación tendientes a la formulación, implementación y evaluación de los proyectos de modernización administrativa, como así también se coordinarán con la batería de cursos de apoyo administrativo, formación de formadores, talleres de orientación e inducción y de conducción de personal, incluidos todos ellos en el Sistema de Administración de Recursos Humanos.

Del mismo modo, las acciones de formación destinadas a los funcionarios de conducción superior de cada uno de los sistemas administrativos (Ver punto III.8.) deberán interrelacionarse y articularse entre sí.

Por último se debe tener presente la necesidad de coordinar este Plan con los otros Programas que se estén desarrollando a nivel provincial como por ejemplo los PAFI's y el PROMUN.

#### III.6.5. Factibilidad y viabilidad.

La factibilidad del Programa es "media" ya que, si bien se dispone en el país de los recursos docentes necesarios para el normal desarrollo de las actividades, son muy pocos los recursos humanos que actualmente desarrollan este tipo de acciones en la Administración Pública Provincial. Teniendo en cuenta esta restricción, las autoridades de la Provincia deberán incorporar nuevo personal especializado o reasignar agentes de otras áreas que deberán ser previamente capacitados.

Por otro lado, no existen inconvenientes en la Provincia para obtener las instalaciones y el equipamiento adecuado para la ejecución de las tareas propuestas.

La viabilidad es "media", ya que en las entrevistas realizadas, el Sistema de Desarrollo Administrativo no parece ser percibido como una prioridad por los funcionarios. Es posible que esta percepción se funde en cierto escepticismo o desconocimiento en relación a las posibilidades de implementar el Sistema de Desarrollo Administrativo.

#### III.6.6. Proyectos

Los proyectos que se prevén desarrollar son los siguientes:

1. Metodología para la elaboración de estructuras organizativas.
2. Sistemas administrativos.
3. Planeamiento administrativo y sistemas de control.
4. Privatizaciones.
5. Gestión de la programación y control operativo.
6. Descentralización.
7. Formulación y operacionalización de políticas públicas.
8. Cambios administrativo - organizacionales en las organizaciones públicas.

A continuación se expondrán los contenidos tentativos de esos proyectos

### III.6.6.1. Metodología para la elaboración de estructuras organizacionales

#### Objetivos:

- Proporcionar un panorama global de las tecnologías existentes para el análisis y diseño de las estructuras organizacionales en el sector público.

-Familiarizar a los participantes con las técnicas y herramientas para elaborar las estructuras organizacionales.

#### Dirigido a:

-Niveles de conducción intermedia y técnicos de las áreas de Planificación Administrativa, Organización y Métodos, etc. que requieran conocimientos prácticos y actuales sobre elaboración de estructuras organizacionales.

#### Metodología:

El Seminario-Taller estará basado en técnicas de aprendizaje activo, integrando al aporte conceptual, brindado por los especialistas, las experiencias de los participantes.

#### Temario:

-Análisis conceptual y operacional de las tecnologías de descripción, análisis, evaluación y administración de las estructuras organizacionales.

- Relación entre el nivel técnico y el normativo.

- Medios formales e informales que utilizan las organizaciones para coordinar y dividir el trabajo.

- Nuevos criterios para la estructuración de las organizaciones.

- Parámetros para el diseño.

- Factores de contingencia. Vinculación con otras variables organizacionales.

-Configuraciones estructurales: Estructura simple, Burocracia maquinal, Burocracia profesional, Forma divisional, Adhocracia.

- Configuraciones mixtas y fuerzas centrífugas.

### III.6.6.2. Sistemas administrativos

#### Objetivos:

- Familiarizar a los participantes con las técnicas de análisis y diseño de los sistemas administrativos de uso corriente en la Administración Pública Provincial.

-Ejercitar las habilidades para implementar modernas tecnologías de relevamiento, análisis y diseño de los circuitos administrativos.

#### Dirigido a:

-Niveles de conducción intermedia y técnicos de las áreas de organización y métodos.

#### Metodología:

El Seminario-Taller estará basado en técnicas de aprendizaje activo, integrando al aporte conceptual, brindado por los especialistas, las experiencias de los participantes.

#### Temario:

- Procedimientos administrativos. Manuales administrativos. Descripción de procedimientos específicos. Cuadros de flujos de tareas.

-Circuitos administrativos. Técnicas de relevamiento, análisis y diseño.

-Instancias de revisión y aprobación a través de la línea jerárquica.

-Normas sobre la elaboración y procesamiento de información sobre el desempeño de tareas.

-Identidad entre los procedimientos administrativos y los sistemas de información.

-Utilización de herramientas computacionales para los sistemas administrativos.

### III.6.6.3. Planeamiento administrativo y sistemas de control

#### Objetivos:

- Desarrollar diferentes estructuras conceptuales para identificar y analizar el planeamiento administrativo y los sistemas de control.

- Analizar diversos modelos para diseñar los componentes de un sistema de planeamiento y control.

- Identificar las implicancias para el diseño de sistemas de planeamiento y control que resultan de ciertas características de las organizaciones públicas.

#### Dirigido a:

- Niveles de conducción intermedia.

#### Metodología:

El equipo docente desarrollará los temas propuestos y los participantes debatirán en pequeños grupos dichas temáticas. Se trabajará sobre situaciones concretas del ámbito laboral de los participantes.

#### Temario:

- Estructura para el análisis del Planeamiento Administrativo y los sistemas de control.

- Los componentes de un sistema de planeamiento y control administrativo.

- Modelos de procesos de planeamiento.

- Modelos de procesos de control.

- Modelos de sistemas de planeamiento y control administrativo.

- Factores que moldean el diseño de un sistema de planeamiento y control administrativo, en las organizaciones públicas.



#### III.6.6.4. Privatizaciones

##### Objetivos:

- Desarrollar conceptos relevantes para el análisis de los problemas y soluciones del proceso de privatización de empresas públicas.

- Describir mecanismos utilizados en diversas experiencias nacionales y latinoamericanas para privatizar empresas de gestión estatal.

##### Dirigido a:

- Niveles de conducción superior de la Administración Pública Provincial y de entes públicos productores de bienes o servicios.

##### Metodología:

- Exposiciones

- Debates

##### Temario:

- El desarrollo del sector de empresas públicas. Antecedentes. Críticas. Justificaciones. Contribuciones del Tesoro a las empresas públicas.

- Problemas y obstáculos en la venta de empresas públicas.

- Distintas formas de propiedad y concesiones de servicios públicos.

- Alternativas de privatización: privatización periférica, privatización de la gerencia, privatización a través de acuerdos y convenios.

- Análisis de casos de privatización y desestatización de empresas públicas (la experiencia chilena, peruana, brasilera, mexicana).

### III.6.6.5. Gestión de la programación y control operativo

#### Objetivos:

- Desarrollar los propósitos que deben guiar una administración efectiva de tareas.
- Analizar las principales técnicas de programación y control operativo.
- Evaluar las alternativas de empleo de las microcomputadoras para la programación y el control.
- Buscar la optimización en el uso de los recursos mediante decisiones racionales en el diseño de procedimientos.

#### Dirigido a:

-Personal superior y niveles técnico-profesionales que requieran para su desempeño un adecuado conocimiento y aplicación de Técnicas de Programación y Control Operativo.

#### Metodología:

- Exposiciones
- Trabajo grupal

#### Temario:

- Propósitos y contenidos del control operativo.
- Criterios para la delegación de funciones.
- Formas de evaluar las funciones que se delegan.
- Evaluación de recursos necesarios y disponibles.
- Modos de incorporar eficiencia en los procedimientos administrativos.
- Revisión de efectividad en los sistemas administrativos de información.
- Técnicas de programación y control de tareas: Gantt, Pert, CPM, Aplicaciones.
- Programas producto para apoyo en programación y control de tareas.
- Métodos de implantación de procedimientos y seguimiento de los resultados

El Seminario-Taller incluye actividades de aplicación en microcomputadoras de los técnicos de Programación y Control.

### III.6.6.6. Descentralización

#### Objetivos:

-Proporcionar un panorama global de los diferentes aspectos del proceso de descentralización administrativa en el sector público.

-Desarrollar capacidad de análisis y evaluación de tecnologías específicas para implementar la descentralización administrativa en el ámbito público provincial.

#### Dirigido a:

-Niveles de conducción superior

#### Metodología:

- Exposiciones
- Debates

#### Temario:

- Análisis conceptual de la centralización y descentralización.
- La descentralización administrativa. Distintos aspectos. Roles del organismos central y de los organismos descentralizados.
- Modelo de gestión por normas y modelo de gestión por resultados. Conceptos. Ventajas y desventajas.
- El modelo de gestión por resultados y la descentralización administrativa. Estructura. Funciones.
- La descentralización en las distintas partes de la organización. Descentralización vertical y horizontal.

### III.6.6.7. Formulación y operacionalización de políticas públicas

#### Objetivos:

-Ofrecer una perspectiva global del proceso de formulación de políticas y elaboración de programas.

-Desarrollar propuestas que posibiliten el mejoramiento de la operacionalización de las políticas de gobierno.

#### Dirigido a:

-Niveles de conducción superior.

#### Metodologías:

- Exposiciones
- Debate

#### Temario:

- Formulación, análisis y desagregación de políticas públicas.
- Planes y programas de gobierno, su formulación y operacionalización.
- El establecimiento de objetivos institucionales y su desagregación operativa.
- Las políticas administrativas.
- La conducción administrativa por objetivos.
- La evaluación y el control del cumplimiento de objetivos.

### III.6.6.8. Seminario sobre Cambios Administrativo-organizacionales en las organizaciones públicas

#### Objetivos:

-Brindar los elementos básicos para discutir las posibilidades de introducir cambios administrativo-organizacionales en organizaciones públicas.

- Plantear las relaciones existentes entre los enfoques de cambio organizacional y sus correspondientes supuestos teóricos y metodológicos.

-Posibilitar la realización de un ejercicio de prediagnóstico participativo en una organización pública.

-Relacionar un prediagnóstico específico de una organización pública con las estrategias y modalidades concretas del cambio organizacional.

- Elaborar un documento donde se planteen las posibilidades concretas de cambios organizacionales en una organización pública específica.

#### Dirigido a:

- Podrán participar del Seminario los integrantes del equipo que realizó los últimos trabajos de "Modernización administrativa" que se llevaron a cabo en la Provincia. Se estima que el número máximo de participantes deberán ser 12.

#### Metodología:

- Se deberán realizar lecturas previas.

- Se realizarán trabajos grupales y en pequeños grupos.

- Se accederá a una organización pública de mediano tamaño para realizar un prediagnóstico y brindar las posibilidades de cambio.

- En una primera etapa se realizará el prediagnóstico y se brindarán conocimientos teórico metodológicos. En una segunda etapa se analizará el prediagnóstico y se formularán las recomendaciones de cambio organizacional.

#### Temario:

- Aproximación a las metodologías de diagnósticos participativos.

- Dimensiones para un prediagnóstico de las organizaciones públicas.

- Recolección de un información para un prediagnóstico de una organización pública.

- Análisis de la información para un prediagnóstico de una

organización pública.

- Metodologías de cambio organizacional. Evolución del pensamiento.

- Metodologías de cambio en las organizaciones públicas. Evolución del pensamiento.

- Los "roles de la burocracia y las estrategias de reforma administrativa.

- Vinculación entre las teorías organizacionales y las de cambio organizacional (Dicotomías organizacionales).

- Propuestas de cambio en la organización analizada. Objetivos de cambio, prioridades, secuencias, recursos involucrados, etc.

### III.7. Programa de formación para la formulación, evaluación, implementación y administración de los proyectos del Plan de Modernización Administrativa.

#### III.7.1. Introducción.

Teniendo en cuenta que el Plan de Modernización Administrativa esta constituido por proyectos, que deberán ser administrados por funcionarios de la Provincia del Neuquén y que además deberá asignarse personal para que colabore en la elaboración de los proyectos a formularse se ha considerado conveniente explicitar una serie de acciones de formación y desarrollo de recursos humanos que tenga en cuenta esta situación.

Si bien estas acciones como componentes de un Sistema específico no están contempladas en el Plan de Modernización Administrativa, a medida que se fueron desarrollando las actividades de relevamiento y análisis de información para el Programa de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos surgió la necesidad de darle una entidad propia dada las falencias en las temáticas vinculadas a la formulación, evaluación, implementación, administración y seguimiento de los Proyectos del Plan de Modernización Administrativa.

#### III.7.2. Objetivos del Programa

Los objetivos del Plan de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos para las actividades de formulación, evaluación, implementación, administración y seguimiento de los proyectos del Plan de Modernización Administrativa son los siguientes:

1) Mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de conducción que se ocupe de las actividades de formulación, evaluación, implementación, administración y seguimiento de los proyectos del Plan de Modernización Administrativa de la Provincia del Neuquén.

2) Facilitar la ejecución de los proyectos de descentralización, privatizaciones y reforma administrativa que se desarrollarán en el futuro, capacitando para ello, al personal provincial que actuará como contraparte o como colaboradores de quienes estén a cargo de dichos proyectos.

3) Crear las bases para la introducción de modernas tecnologías de gestión para las actividades de formulación, evaluación, implementación, administración y seguimiento de los proyectos del Plan de Modernización Administrativa que actualmente no están en uso a nivel provincial y optimizar el manejo de aquellas que ya han sido incorporadas.

4) Facilitar el intercambio de experiencias entre los funcionarios que desempeñarán actividades semejantes en las distintas dependencias de la Administración Pública.

5) Crear las condiciones básicas para que los funcionarios puedan llevar a cabo un esfuerzo autosostenido de mejoramiento de las actividades de formulación, evaluación, implementación, administración y seguimiento de los proyectos del Plan de Modernización Administrativa de la Administración Pública

Provincial.

### III.7.3.Fundamentación técnica

La necesidad de formular un proyecto de transformación del aparato estatal constituye un lugar común en la agenda de cuestiones de la Administración Pública Provincial.

En este sentido, mas allá de la introducción de nuevas tecnologías para la gestión estatal, resulta de suma importancia contar con los recursos humanos con la capacidad e iniciativa para construir un Estado que sirva a los intereses de la comunidad con eficacia, eficiencia y calidad de servicios.

El mecanismo de formulación e implementación de políticas para desarrollar un proyecto de modernización resultará exitoso en la medida que sea resultado de un proceso de aproximaciones sucesivas dado por las interrelaciones entre la esfera política y el aparato administrativo.

Las actividades propuestas para la formación de recursos humanos tendientes a poner en marcha los proyectos del Plan de Modernización Administrativa apuntan a suministrar capacidades, habilidades y actitudes adecuadas al personal que se asigne a dichas tareas como así también a generar y fortalecer los mecanismos de interrelación entre las partes involucradas de manera que se acuerde de manera conjunta el camino por el cual será implementada la transformación del aparato estatal.

### III.7.4.Interrelaciones y articulaciones técnicas

Por sus características este Plan debe estar perfectamente coordinado con el Plan de Modernización Administrativa, ya que su objetivo básico es el formar recursos humanos para la implementación de los proyectos de modernización administrativa. Si se tiene en cuenta que los cambios sustantivos se realizarán como una consecuencia del Plan anteriormente mencionado, en la formación de los recursos humanos se deberá tener en cuenta los lineamientos que allí se establezcan.

Asimismo la interrelación con lo que se plantee en el Plan de Modernización para los otros sistemas administrativos es evidente.

Por último se debe tener presente la necesidad de coordinar este Programa con los otros Programas que se estén desarrollando a nivel provincial como por ejemplo los PAFI's y el PROMUN.

### III.7.5.Factibilidad y viabilidad

La factibilidad del Plan es "alta" ya que se dispone en el país de los recursos docentes necesarios para el normal desarrollo de las actividades.

Asimismo, existe en la Provincia las instalaciones y el equipamiento adecuado para la ejecución de las tareas propuestas.

La viabilidad es "alta" ya que habría interés en las autoridades de la Provincia en desarrollar el Plan de Modernización Administrativa que se está proponiendo.



### III.7.6.Proyectos

Los proyectos que se preveñ desarrollar son los siguientes:

1. Formulación y evaluación de proyectos de asistencia técnica.
2. Administración de proyectos.
3. Apoyo al desarrollo de los proyectos del Plan de Modernización Administrativa.
4. Anáñisis y formulación de políticas para los sistemas administrativos del Plan de Modernización Administrativa.

A continuación se expondrán los contenidos tentativos de esos proyectos.

### III.7.6.1. Formulación y evaluación de proyectos de asistencia técnica

#### Objetivos:

- Facilitar la adquisición de habilidades para la formulación de los requerimientos previos para la elaboración de los proyectos que integran el Plan de Modernización Administrativa.

-Posibilitar que los funcionarios de la Provincia dispongan de los elementos necesarios para evaluar los Proyectos que se elaboren en el marco del Plan de Modernización Administrativa.

-Desarrollar conceptos y metodologías para la formulación y evaluación de proyectos de asistencia técnica.

-Revisar los cambios más importantes que están ocurriendo en el área de proyectos y convertir estos elementos en instrumentos que permitan su aplicación en el ámbito de la Administración Pública Provincial.

#### Dirigido a:

-Responsables y técnicos que se desempeñen en tareas vinculadas a la contratación de expertos y evaluación de los proyectos formulados.

#### Metodología:

-Exposiciones.

-Trabajos grupales

#### Temario:

- Esquema general del contenido de un documento del Plan de Operaciones de Cooperación Técnica (Documento del Proyecto).

-Conceptos principales del contenido del Documento para la presentación de Proyectos.

-Preparación de la guía para la presentación de Proyectos.

-Criterios de evaluación y seguimiento de los Proyectos de Cooperación Técnica. Normas establecidas por los organismos nacionales e internacionales.

### III.7.6.2. Administración de proyectos

#### Objetivos:

- Suministrar elementos que permitan mejorar las capacidades para la administración de proyectos de asistencia técnica.

#### Dirigido a:

- Personal provincial que se ocupe de la administración y ejecución de proyectos de asistencia técnica.

#### Metodología:

- Exposiciones
- Trabajos grupales

#### Temario:

- Conocimientos de formulación y evaluación de proyectos.
- Objetivos y especificaciones de proyectos.
- Cronogramas del proyecto.
- Ambiente donde se deberán aplicar los resultados.
- Operacionalización de proyectos (Objetivos, limitaciones, uso esperado, etc).
- Adquisiciones.
- Requerimientos logísticos.
- Personal y su organización.
- Entrenamiento de personal.
- Soporte financiero.
- Exigencias formales de los proyectos.
- Información general.

### III.7.6.3. Apoyo al desarrollo de los proyectos del Plan de Modernización Administrativa

#### Objetivos:

- Facilitar el desempeño de los funcionarios que conformarán los equipos de apoyo provincial a la formulación de los proyectos que integran el Plan de Modernización Administrativa.

#### Dirigido a:

- Funcionarios que conformarán los equipos de apoyo provincial a la formulación de los proyectos que integran el Plan de Modernización Administrativa.

#### Metodología:

- Exposiciones
- Trabajos grupales

#### Temario:

- Características básicas del trabajo por proyectos.
- Conocimientos sobre los criterios y principios para la elaboración de estructuras organico-funcionales. Diseño de estructuras orgánicas para el funcionamiento de los subsistemas: manuales de organización. Diseño de estructuras funcionales: misión funciones y atribuciones. Metodologías para el relevamiento y análisis de tareas. Elaboración de organigramas.
- Conocimientos de la normativa jurídica del subsistema de recursos humanos
- Conocimientos de normas, procedimientos e instrumentos técnicos para los sistemas administrativos. Corsogramas, descripción de tareas.
- Conocimientos sobre la determinación y especificación de recursos humanos, tecnomateriales y financieros requeridos para la implementación y funcionamiento de los sistemas administrativos.
- Conocimientos de programación, coordinación, presupuestación, control y evaluación de los sistemas administrativos.
- Técnicas de recolección de información.
- Conocimientos sobre cuestiones y temáticas vinculadas al subsistema.

#### III.7.6.4. Análisis y formulación de políticas para los sistemas administrativos del Plan de Modernización Administrativa

##### Objetivos:

- Facilitar el análisis, la discusión y formulación de las políticas que servirán de base a la formulación de los proyectos que integran el Plan de Modernización Administrativa.

##### Dirigido a:

- Funcionarios provinciales responsables de la formulación de las políticas que afectan a los sistemas administrativos de la Provincia.

##### Metodología:

Seminarios donde se analizarán y discutirán los lineamientos para la elaboración de los proyectos a formularse.

##### Temario:

- Caracterización de las políticas para los sistemas administrativos vigente en la actualidad en lo referido a:

- Sistema de Administración de Recursos Humanos.
- Sistema de Administración de Recursos Físicos y Tecnomateriales.
- Sistema de Administración de Recursos Informativos.
- Sistema de Administración de Recursos Financieros.
- Sistema de Planeamiento, Evaluación y Control de Gestión.
- Sistema de Desarrollo Administrativo.

-Propuesta de lineamientos políticos para la formulación de proyectos de modernización administrativa en lo referido a:

- Sistema de Administración de Recursos Humanos.
- Sistema de Administración de Recursos Físicos y Tecnomateriales.
- Sistema de Administración de Recursos Informativos.
- Sistema de Administración de Recursos Financieros.
- Sistema de Planeamiento, Evaluación y Control de Gestión.
- Sistema de Desarrollo Administrativo.

III.8. Cuadros resumen de las actividades propuestas de formación y desarrollo de recursos humanos.

SISTEMA	ACTIVIDAD DE CAPACITACION	ACCION DE	DESTINATARIOS
1. Sistema de Administración de Recursos Humanos.	- La administración y el desarrollo de recursos humanos en el sector público.	Formación.	Personal de las áreas de recursos humanos.
	- Los recursos humanos y las relaciones de trabajo en el sector público.	Formación.	Personal superior de las áreas de recursos humanos.
	- El ausentismo y las políticas de personal.	Especialización.	Personal superior de las áreas de recursos humanos.
	- La conducción de personal.	Formación.	Niveles de conducción intermedia (supervisores, jefes de área).
	- Planeamiento y programación de recursos humanos.	Formación.	Personal superior y niveles de conducción intermedia de las áreas de recursos humanos.
	- Análisis, clasificación y evaluación de puestos.	Perfeccionamiento técnico.	Niveles de conducción intermedia y técnicos del área de recursos humanos.
	- Reclutamiento y selección de personal.	Perfeccionamiento técnico.	Niveles de conducción intermedia y técnicos del área de recursos humanos.
	- Talleres y encuentros para la inducción.	Formación.	Personal ingresa a la administración pública o rea-

SISTEMA	ACTIVIDAD DE CAPACITACION	ACCION DE	DESTINATARIOS
			signados dentro de la misma.
	- Planificación del proceso de capacitación.	Perfeccionamiento técnico.	Responsables de las áreas de capacitación.
	- Formación de formadores.	Perfeccionamiento técnico.	Responsables de impartir las actividades de capacitación.
	- Desarrollo y plan de carrera.	Formación.	Personal superior de las áreas de recursos humanos.
	- Evaluación y calificación del desempeño.	Perfeccionamiento técnico.	Niveles de conducción intermedia.
	- Administración de remuneraciones.	Perfeccionamiento técnico.	Niveles de conducción intermedia y técnicos del área de remuneraciones.
	- Liquidación de sueldos y jornales. Análisis integral.	Perfeccionamiento técnico.	Idem anterior.
	- Cursos y/o seminarios para nivel y apoyo administrativo.	Formación. Perfeccionamiento.	Niveles de conducción intermedia. Personal técnico y administrativo de las áreas de recursos humanos.
	- Bateria cursos sobre prácticas de secretaría y de tareas administrativas.	Formación. Perfeccionamiento.	Personal administrativo.
2. Sistemas de Administración de Recursos Físicos y Tecnológicos y Materiales.	- Contrataciones del Estado.	Especialización.	Nivel de conducción intermedia y técnicos profesionales pertenecientes a las áreas de compras, lici-

SISTEMA	ACTIVIDAD DE CAPACITACION	ACCION DE	DESTINATARIOS
			taciones y finanzas.
	- Sistematización de Areas de Patrimonio y Suministro.	Perfeccionamiento técnico.	Niveles de conducción intermedia y técnicos profesionales de las áreas de Patrimonio y Suministro.
3. Sistema de Administración de Recursos Informativos.	- Los Sistemas de Información en las organizaciones públicas.	Formación.	Niveles de conducción intermedia.
	- La información y la decisión como procesos.	Formación.	Niveles de conducción superior e intermedia.
	- Sistematización de Registro y Tráfico de expedientes.	Especialización	Niveles de conducción intermedia, técnicos y operadores de Mesa de Entradas.
4. Sistema de Administración de Recursos Financieros.	- Gestión Financiera Pública.	Formación.	Niveles de conducción superior del área financiera.
	- Administración financiera.	Perfeccionamiento técnico.	Niveles técnicos profesionales de las áreas de presupuesto, contabilidad, finanzas, administración, control de gestión.
	- Gestión presupuestaria en el sector público.	Formación.	Niveles directivos de administración, finanzas, presupuesto, contabilidad, etc..
	- Técnicas presupuestarias.	Perfeccionamiento.	Niveles técnicos profesionales.



SISTEMA	ACTIVIDAD DE CAPACITACION	ACCION DE	DESTINATARIOS
			les de las áreas de presupuesto, administración, finanzas, etc..
	- Contabilidad Pública.	Especialización	Niveles de conducción intermedia y técnico-profesionales de las áreas de Contabilidad, Tribunal de Cuentas, Tesorería General.
5. Sistema de planeamiento, evaluación y control de gestión.	- Planeamiento.	Formación.	Niveles de conducción superior.
	- Administración estratégica del Sector Público.	Formación.	Niveles de conducción superior.
	- Control de Gestión.	Especialización	Niveles técnico-profesionales.
	- Análisis y Evaluación de Políticas Públicas.	Formación.	Niveles de conducción superior.
	- Sistema Integrado de Control (Auditoría y Control de Gestión).	Especialización	Nivel de conducción superior de las áreas de Control de Gestión, Auditorías, Finanzas, Contabilidad y Planeamiento.
	- Auditoría de Centros de Procesamiento Electrónico de Datos.	Perfeccionamiento técnico.	Niveles de conducción intermedia y técnico-profesionales de las áreas de contabilidad y control.
6. Sistema de Desarrollo Ad-	- Metodología para la elabo-	Perfeccionamiento técnico.	Niveles de conducción inter-

SISTEMA	ACTIVIDAD DE CAPACITACION	ACCION DE	DESTINATARIOS
administrativo.	<p>ración de es- tructuras orga- zacionales.</p> <p>- Sistemas Ad- ministrativos.</p> <p>- Planeamiento administrativo y sistemas de control.</p> <p>- Privatizacio- nes.</p> <p>- Gestión de la Programación y Control Opera- tivo.</p> <p>- Descentrali- zación.</p> <p>- Formulación y operacionaliza- ción de Políti- cas Públicas.</p> <p>- Cambios admi- nistrativos or- ganizacionales en las organi- zaciones públi- cas.</p>	<p>Perfecciona- miento.</p> <p>Especialización</p> <p>Especialización</p> <p>Especialización</p> <p>Formación.</p> <p>Especialización</p>	<p>media y técni- cos de las áre- as de Planifi- cación Adminis- trativa, Or- ganización y Métodos, etc..</p> <p>Idem anterior.</p> <p>Niveles de con- ducción inter- media.</p> <p>Niveles de con- ducción supe- rior.</p> <p>Personal supe- rior y niveles técnico-profe- sionales.</p> <p>Niveles de con- ducción supe- rior.</p> <p>Integrantes del equipo que rea- lizó los traba- jos de Moderni- zación Adminis- trativa.</p>
7. Programa de formación para la formulación, implementación y administra- ción de los Proyectos del Plan de Moder- nización Admi- nistrativa.	<p>- Formulación y evaluación de proyectos de a- sistencia téc- nica.</p> <p>- Administra- ción de proyec- tos.</p>	<p>Especialización</p> <p>Especialización</p>	<p>Responsables y técnicos que se desempeñen en tareas vincula- das a la con- tratación de expertos y eva- luación de los proyectos for- mulados.</p> <p>Personal que se ocupe de la ad- ministración y ejecución de</p>

SISTEMA	ACTIVIDAD DE CAPACITACION	ACCION DE	DESTINATARIOS
			proyectos de a-
			sistencia téc-
			nica.
	- Apoyo al de-	Especialización:	Funcionarios
	sarrollo de los		que conformarán:
	proyectos del		los equipos de
	Plan de Moder-		apoyo provin-
	nización Admi-		cial a la for-
	nistrativa.		mulación de los
			proyectos que
			integran el
			Plan de Moder-
			nización Admi-
			nistrativa.
	- Análisis y	Especialización:	Funcionarios
	formulación de		provinciales
	políticas para		responsables de:
	los sistemas		la formulación
	administrativos		de las políti-
	del Plan de Mo-		cas que afectan
	dernización Ad-		a los sistemas
	ministrativa.		administrativos
			de la Provincia

#### IV. CONSIDERACIONES SOBRE EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DE LOS ADULTOS

##### IV.1. Algunos aspectos del proceso de aprendizaje

La concepción moderna de aprendizaje, entiende a este proceso como aquel por el cual se producen modificaciones en la conducta de las personas. Esta modificación se considera fruto del aprendizaje si es el resultado de una experiencia precedente y si es relativamente duradera.

Asimismo dentro de esta corriente se deriva el hecho de que "aprender" será resolver activamente problemas vitales y no simplemente acumulación de datos en la memoria. La experiencia como ciclo total de la actividad, nos deja un "más", una conclusión, un saber, una guía para la acción, una pauta de conducta para futuras situaciones.

Mesyngier, Karpf y Stuhlman (3), señalan que existen distintos tipos de aprendizaje:

a) Aprendizaje cognositivo: es el que corresponde al desarrollo de la capacidad y habilidades intelectuales.

La elaboración de conceptos constituye uno de los aspectos del proceso de conocimiento por cuyos medios el hombre estructura y coordina los datos que le brinda la experiencia.

El aprendizaje de conceptos se inicia en la primera etapa de la vida y los conceptos ya adquiridos influyen en la adquisición de otros nuevos. Una generalización es la afirmación de las relaciones existentes entre dos o más conceptos, la cual puede aprenderse por dos métodos:

-por inducción: llegando a la generalización a través de la observación de casos específicos de los fenómenos descritos en ella.

- por deducción: llegando a la generalización a través de axiomas más elevados a los que se halla comprendida.

b) Aprendizaje afectivo: conductas tales como : compartir, cooperar, ser amables, son muestras de actitudes las cuales pertenecen al terreno "afectivo", relacionado básicamente con las emociones.

Gran parte de la conducta actitudinal se adquiere por medio de la imitación, lo cual no implica necesariamente una copia de la conducta del modelo captadas por él en distintos modelos.

c) Aprendizaje psicomotor: está relacionado con la adquisición de habilidades pertenecientes al área de manipulación o motriz.

Es importante recalcar que el aprendizaje de una habilidad requiere práctica. Asimismo es esencial el conocimiento de los resultados: no se puede mejorar, al menos que se sepa cuando se cometió un error y en qué consiste el mismo.

##### IV.2. Características del aprendizaje de los adultos.

Es evidente que los conceptos sobre el proceso de aprendizaje desarrollados en el punto anterior son aplicables para todas las personas, ya sean niños, adolescentes o adultos.

Sin embargo la educación de adultos es algo diferente, por diversos aspectos que trataremos de señalar seguidamente.

En general, en los adultos la decisión de continuar aprendiendo ha sido hecha por ellos; excepto en situaciones particulares, la mayoría de los adultos participa en la instrucción formal porque desea hacerlo.

El aprendizaje de adultos es una actividad "part-time", y en consecuencia los hábitos de estudio deben desarrollarse alrededor de su vida diaria.

Una de las diferencias más evidentes entre la enseñanza infantil y la de adultos radica en que éstos pueden hacer recomendaciones o discutir métodos con su instructor. Un adulto ha desarrollado opiniones, ha adquirido conocimientos prácticos en alguna actividad, por ellos es que puede hacer contribuciones concretas y positivas al aprendizaje de los demás.

Así, cada participante puede aprender de los demás miembros del grupo. Se puede aprender tanto del instructor como de los participantes puesto que éstos poseen experiencia variada y sus comentarios o preguntas reflejan el conocimiento práctico que poseen.

#### IV.2.1. Características de los estudiantes adultos

- Tienen que compartir su tiempo entre sus obligaciones y el estudio. Con frecuencia llegan cansados a su clase.

- Están acostumbrados a ser tratados como personas maduras.

- Tienen más experiencia en la vida que los jóvenes.

- Sufren más que los jóvenes que se los prive del éxito.

- Tienen necesidades más concretas e inmediatas que los jóvenes.

- Son más realistas que los jóvenes.

- La utilidad del material los incentiva más que a los jóvenes.

- Requieren más tiempo que los jóvenes para realizar su tarea.

- Son más impacientes que los jóvenes en la persecución del objetivo.

- Están menos dispuestos que los jóvenes a aceptar nuevos métodos.

- Les gusta utilizar en clase sus habilidades e información.

- En clase, constituyen una audiencia crítica.

- Desertan con más facilidad que los jóvenes.

- Desde el punto de vista motivacional constituyen grupos más heterogéneos que los grupos de jóvenes.

#### IV.3. Estrategias de enseñanza

La "estrategia" en el campo educativo consiste en programar una serie de actividades de aprendizaje en un determinado tiempo y espacio, que le permitan tanto al instructor como a los participantes alcanzar sus objetivos.

En una estrategia total se deberá tomar en cuenta:

- 1) dónde están y cuántas son las personas que han de recibir la capacitación;
- 2) qué equipo y material se necesita;
- 3) espacio físico que se necesita
- 4) recursos humanos que se dispone para preparar los cursos;
- 5) recursos financieros que se disponen

A un nivel más específico, las estrategias elegidas se seleccionarán entre diversas posibilidades:

- 1) el modo de transmitir la nueva información;
- 2) los estímulos adecuados para los alumnos en cada momento;
- 3) la manera en que responderán los alumnos;
- 4) cómo se proporcionará la retroinformación;
- 5) dificultades con las que se tropezará

Este es un sector muy complejo y todos los factores están relacionados entre sí. Dentro de estas decisiones estratégicas básicas, hay muchas soluciones prácticas generalmente llamadas "métodos" o técnicas didácticas, a las cuales el instructor puede recurrir para programar la actividad de capacitación.

#### IV.4. Técnicas didácticas.

Cirigliano y Villaverde (4), señalan como un importante aporte en el campo educativo la introducción de la dinámica de grupos y sus técnicas en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Desarrollaremos brevemente algunas de estas técnicas grupales:

##### A) Técnicas en las que intervienen "expertos"

1. Simpósio: consiste en reunir a un grupo de personas especialistas o expertos en un tema, las cuales exponen al auditorio sus ideas o conocimientos en forma sucesiva, integrando un panorama lo más completo posible acerca de la cuestión de que se trate.

El simposio es útil para obtener información autorizada y ordenada sobre los diversos aspectos de un mismo tema, puesto que

los expositores no defienden "posiciones" (como en la mesa redonda), sino que "suman" información al aportar los conocimientos propios de su especialización.

2. Mesa redonda: se utiliza esta técnica cuando se desea dar a conocer los puntos de vista divergentes o contradictorios de varios especialistas sobre un determinado tema o cuestión.

3. Panel: como en el caso de la Mesa Redonda y el Simposio, en el Panel se reúnen varias personas para exponer sus ideas sobre un determinado tema ante un auditorio. En el Panel dichos expertos dialogan y debaten entre sí el tema propuesto, desde su particular punto de vista y especialización.

4. Diálogo o debate público: consiste en una intercomunicación directa entre dos personas, que conversan ante un auditorio sobre un tema, cuestión o problema determinado de antemano.

5. Entrevista o consulta pública: consiste en un interrogatorio realizado ante el grupo por uno de sus miembros, a un experto, persona capacitada, o especialista en un tema o actividad. Esta técnica que se practica frecuentemente en la televisión y en radio, permite obtener información y opiniones actualizadas de temas diversos.

#### B. Técnicas en las que interviene activamente todo el grupo:

1. Debate dirigido o discusión guiada: consiste en un intercambio informal de ideas e información sobre un tema, realizado por un grupo bajo la conducción estimulante y dinámica de una persona que hace de guía e interrogador.

2. Pequeño grupo de discusión: un número reducido de personas (entre 5 y 20) que se reúnen para intercambiar ideas sobre un tema de manera informal. Se trata de un intercambio "cara a cara" entre personas que poseen un interés común para discutir un tema, resolver un problema o tomar una decisión.

3. Phillips "66": el nombre de esta técnica deriva de su creador, J. D. Phillips y del hecho de que 6 personas discuten un tema durante 6 minutos, es particularmente útil en grupos grandes de más de 20 personas.

4. Foro: el grupo en su totalidad debate informalmente un tema, hecho o problema conducido por un coordinador.

5. Seminario: tiene por objeto la investigación o estudio intensivo de un tema en reuniones de trabajo debidamente planificadas. Constituye un verdadero grupo de aprendizaje activo, pues los miembros no reciben la información ya elaborada, sino que la indagan por sus propios medios en un clima de colaboración recíproca.

6. Torbellino de ideas: (brainstorming) su objetivo consiste en desarrollar y ejercitar la "imaginación creadora" fuente de innovaciones, descubrimientos o nuevas soluciones. Es una técnica de grupo que parte del supuesto básico de que si se deja a las personas actuar en un clima totalmente informal y con absoluta libertad para expresar lo que se les ocurra, existe la posibilidad de que entre el farrago de cosas descabelladas, aparezca una idea brillante que justifique todo lo demás.

7. Estudio de un caso: un "caso" es la descripción detallada y exhaustiva de una situación real, la cual ha sido investigada y adaptada para ser presentada de modo tal que posibilite un amplio análisis e intercambio de ideas. Una de las características de esta técnica consiste en que cada uno de los miembros puede aportar una solución diferente, de acuerdo con sus conocimientos, experiencias y motivaciones, es decir que no hay una única solución.

8. Role-playing: consiste en la representación por parte de dos o más personas de una situación de la vida real asumiendo los roles del caso, con el objeto de que pueda ser mejor comprendida y tratada por el grupo.

Además de estas técnicas que se utilizan para organizar la actividad de un grupo en base a la dinámica grupal, existen otras, que no tienen estas características pero que suelen ser utilizadas según los tipos de aprendizaje que se pretenda incentivar y las características del receptor.

Citaremos algunas de ellas:

- Exposición: en la cual, el instructor analiza y explica determinado contenido. Es especialmente indicada para que los alumnos logren la comprensión inicial de un tema.

- Interrogatorio: por intermedio de preguntas analíticas, informativas, reflexivas, etc., se pretende incentivar y estimular la reflexión y los descubrimientos de los alumnos.

- Medios audiovisuales: por esta vía se apela a la experiencia sensorial de los alumnos para favorecer el aprendizaje.

- Enseñanza programada: consiste en el uso de materiales programados para alcanzar determinados objetivos de aprendizaje.

- Educación a distancia: implica la utilización de diversos medios individuales o colectivos, que facilita la instrucción en situaciones donde no exista la contigüidad física de alumnos y maestros.



## V. PERFIL DEL PERSONAL VINCULADO A LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Este punto contiene la descripción y análisis de los datos de base, relevados para la confección del Plan de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos.

Este relevamiento se realizó a través de dos encuestas. La misma referida a las características de las actividades de capacitación que se desarrollan en la Administración Pública Provincial, y con la segunda se trató de determinar el perfil de los recursos humanos que operan los subsistemas analizados.

### V.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 trabajó en el proyecto: "Estudio para la Modernización de la Administración Pública de la Provincia del Neuquén"(1).

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, llegándose 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.

## V.2. Análisis de los resultados de la encuesta

### V.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.

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 cuenta 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 Sistema Recursos Humanos, pero será bastante parcial para los otros sistemas.

Esta situación puede haber estado originada en el método de recolección, ya que al haberlo hecho en dos 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 Bienestar 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.

#### V.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 en general se encuentran en la población más joven.

#### V.2.3. Antiquedad 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.

#### V.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.

#### V.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. (1)(5) En estos trabajos se destacó la alta cantidad de profesionales que trabajan en el Sector Público de la Prov. del Neuquén.

#### V.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 de 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.

#### V.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 otras que 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.

#### V.2.8. Otros ítems de la encuesta

Los restantes ítems de la encuesta ( N- 16 a 20 ) arrojan datos de difícil cuantificación, pues representan opiniones de los encuestados, las cuales son tan diversas como cantidad de personas que respondieron a las mismas. Por ello se adjunta 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 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 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 implementación de 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 información, tanto para las personas que trabajan en ella, como para el público que concurre a las distintas dependencias.



COPADE, se hiciera cargo de la ejecución de las acciones generales de desarrollo de la gestión administrativa.

Sin perjuicio de las referidas opciones, sería imprescindible que la unidad central del Sistema de Gestión Administrativa reuniera las siguientes características:

- Constituir el ámbito por excelencia para la coordinación interjurisdiccional en lo atinente a la gestión administrativa de la Administración Pública Provincial.

- Su titular debería depender directamente del Poder Ejecutivo Provincial, e integrar el Gabinete Provincial.

- Ser reconocido por todas las jurisdicciones como foro de coordinación interjurisdiccional en el ámbito de la gestión administrativa.

- Legitimar tal reconocimiento a través de un permanente trabajo interjurisdiccional en el ámbito de la gestión administrativa.

#### VIII.4. Acerca de la formación y el desarrollo de recursos humanos.

Mientras se resuelve las formas organizativas que tendrá la Modernización Administrativa y la Formación y el Desarrollo de los Recursos Humanos en la Provincia, nos parece oportuno utilizar, en el último de los casos mencionados las formas preexistentes.

En el punto VII. de este informe reseñamos la existencia en la Provincia de una serie de áreas que se dedican a desarrollar actividades de capacitación, que con las carencias presupuestarias ya conocidas, tratan de ejecutar, en mayor o menor medida, acciones de formación y desarrollo.

Además desde hace un tiempo se ha constituido una informal "Comisión Coordinadora" de las actividades de capacitación, que conforman casi todos los responsables de las unidades de formación existentes en la Provincia.

Para facilitar sus tareas sería conveniente que se le diera a esta Comisión una formalización u oficialización a través de un instrumento legal, que la facilitara la realización de las siguientes tareas básicas :

- a. Coordinación de las actividades de capacitación que se llevan a cabo en la Administración Pública.

- b. Intercambio de información de las actividades que se ejecuten en la Administración Pública Provincial y en otras entidades públicas o privadas.

- c. Realización de actividades comunes de formación y desarrollo de recursos humanos para, aunque parezca una repetición, la formación y el desarrollo de recursos humanos.

- d. Estudie la posibilidad de elaborar las normas legales ( decretos, reglamentos, etc. ) y los procedimientos administrativos

más adecuados para el eficaz y eficiente desarrollo de la formación y el desarrollo de los recursos humanos a nivel provincial.

Esta acción es de extrema necesidad y así sentida por la inmensa mayoría de los responsables de las unidades de capacitación existentes en la Provincia. Por ello consideramos conveniente encara esta acción de una manera prioritaria.

## IX. COMO CIERRE.

Como cierre queremos destacar algunos aspectos que nos parecen fundamentales para el desarrollo de las actividades de formación y desarrollo de recursos humanos.

En primer lugar queremos destacar la importancia de la formación y el desarrollo como estrategia de modernización administrativa, especialmente al inicio de un proceso de reforma administrativa. En este sentido, para comenzar un proceso de cambio, se requiere de recursos humanos con un grado de calificación adecuado para absorber las innovaciones organizacionales. De allí la prioridad que se recomienda dar al Programa de formación para la formulación, evaluación, implementación y administración de proyectos del Plan de Modernización Administrativa que se presenta en el punto III.7. de este informe.

Las acciones que se plantean en este Plan se refieren básicamente a la formación y el desarrollo de los recursos humanos para los sistemas administrativos. Esto significa que otras acciones de formación no han sido incluidas en esta etapa del Plan de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos.

En este sentido, no se han incluido acciones de relevancia para un adecuado desempeño de la Administración Pública Provincial, como por ejemplo: un Programa de Formación para Administradores o Gerentes del Sector Público ni temas también importantes para un proceso de cambio como el análisis de las relaciones entre el Estado y la Sociedad; análisis de las culturas organizacionales y de los climas de trabajo en las distintas reparticiones; análisis del contexto provincial y sus problemas; técnicas de negociación e intervención organizacional; análisis de problemas socioorganizacionales; desarrollo de unidades de gestión y resultados; relaciones con los prestadores de servicios concesionados o privatizados; formulación y análisis de sistemas de productividad organizacional; metodologías de agregación y articulación de intereses; marketing para organizaciones públicas y/o para entidades no orientadas hacia las ganancias financieras; análisis del impacto, la relevancia y la calidad de la acción pública; etc.

Desde otro ángulo queremos destacar la complementariedad del Plan de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos con el Plan de Modernización Administrativa. En este sentido, las acciones de capacitación aisladas, que no tienen vinculación con las acciones concretas de cambio han presentado escasos resultados. De allí la vinculación que le hemos querido dar en estos trabajos, tanto en la elaboración de los proyectos como en las formas organizacionales propuestas.

Es por ello también muy importante que las actividades a desarrollar estén enmarcadas en los Planes anteriormente mencionados, tratando de superar de este modo lo espasmódico que pudieron resultar algunas experiencias de formación y desarrollo.

Si bien no se pudo completar, como hubiera sido deseable, el perfil de los recursos humanos que operan los sistemas administrativos, consideramos en una primera aproximación, que teniendo en cuenta los datos parciales que se pudieron obtener, la Administración Pública de la Provincia tiene una probabilidad muy

alta de poder implementar exitosamente un Plan de Formación y Desarrollo si se tiene en cuenta las características de su personal.

En este sentido, la edad relativamente baja, el alto nivel educativo y la capacitación paraformal de quienes operan los sistemas administrativos, presentaría una propensión altamente positiva hacia nuevas situaciones de aprendizaje.

Cuando se implementen concretamente los programas de capacitación no debe perderse de vista el perfil de los recursos humanos a capacitar, pues sus características diferenciales requieren de distintas estrategias de capacitación como ya se apuntara en el punto IV. de este informe.

El último punto que se quiere destacar se refiere a las óptimas condiciones que tiene la Administración Pública para el desarrollo del Plan de Formación y Desarrollo se se consideran las experiencias institucionales de capacitación tal como fue destacado en el punto VII. de este informe.

## X. REFERENCIAS

- (1) Góngora, Norberto y otros: "Prediagnóstico de la Administración Pública de la Provincia del Neuquén". CFI. Bs. As. 1989.
- (2) Felcman, Isidoro y Krieger, Mario: "La Informática en el Sector Público". Ediciones Macchi. Bs. As. 1984.
- (3) Mesyngier, Beatriz; Karpf, Luis y Sthuhlman, Luis: "Manual para responsables de capacitación". CFI. Bs. As. 1980.
- (4) Cirigliano, Gustavo y Villaverde, Aníbal: "Dinámica de grupos y educación". Hymánitas. Bs.As. 1966.
- (5) Fara Carlos: "Modernización de la Administración Pública Provincial: los procesos de planificación y presupuestación. Provincia del Neuquén". CFI. Bs. As. 1987.
- (6) 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.

## XI. ANEXOS

Anexo I. Resultados de la encuesta sobre capacitación.

Anexo II. Principales actividades de capacitación desarrolladas 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 ).

## ANEXO I

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE CAPACITACION

#### INFORMACION 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 una 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	

## VI. UNA APROXIMACION A LOS COSTOS DEL PROGRAMA

Con referencia a este punto del trabajo, hemos tratado de realizar una aproximación muy tentativa a los costos que demandaría la implementación del Plan de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos.

La mayor restricción que hemos tenido para tener una acercamiento de mayor grado de exactitud en el cálculo, reside en que no se ha podido obtener el número aproximado de agentes que operan los sistemas administrativos que aquí se tratan.

Para la realización del cálculo tuvimos en cuenta los siguientes parámetros:

1. Se estimó tentativamente el número de horas que implicaría cada actividad de capacitación.

2. Para obtener los honorarios a pagar, se consideró los montos que pagan los organismos nacionales que desarrollan actividades de capacitación por un equivalente a una hora de sesenta minutos agregándose un 50% por selección y/o preparación de material didáctico. Aproximadamente 22 U\$S. Es posible que en algunos casos los honorarios deban elevarse hasta el nivel del sector privado.

3. Se consideró conjuntamente con el equipo provincial, cuales serían aquellas actividades que podrían ser cubiertas por profesionales o funcionarios radicados en la Provincia.

4. Teniendo en cuenta el punto anterior se calcularon los gastos de pasajes y viáticos. Para los pasajes se estimó una tarifa aérea equivalente al trayecto Bs.As.-Neuquén-Bs.As. (U\$S 317) y para los pasajes los viáticos diarios y gastos terminales o movilidad los montos que abonan las entidades nacionales (U\$S 100 y U\$S 25 respectivamente).

5. Se calculó una partida para impresos para cada una de las actividades (U\$S 0,07 la hoja)

6. Para varios e imprevistos se estimó el 15% de los gastos calculados.

7. Por último se estimó, muy provisoriamente, las veces que debería replicarse cada actividad.

El resultado de este cálculo de aproximación elevó el total estimado del Plan a la suma de U\$S 93.300.

Los montos parciales por actividad de capacitación y rubro que se obtuvieron en el cálculo, se transcriben en el cuadro adjunto.



APROXIMACION A LOS COSTOS DE IMPLEMENTACION DEL PLAN DE  
FORMACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS (en U\$S).

PROYECTOS	HONORAR.	PASAJES	VIATICOS	IMPRESOS	IMPREVIST	SUB TOTAL	REPLICAS	T O T A L
III.1.6.1.	704	317	525	179	259	1984	2	3968
III.1.6.2.	528	317	425	134	211	1615	1	1615
III.1.6.3.	616	317	525	157	242	1857	1	1857
III.1.6.4.	704	317	525	179	259	1994	2	3968
III.1.6.5.	528	317	425	134	211	1615	1	1615
III.1.6.6.	440	317	425	112	194	1488	1	1488
III.1.6.7.	440	317	425	112	194	1488	1	1488
III.1.6.8.	880	317	625	224	307	2353	1	2353
III.1.6.9.	704	317	525	179	259	1984	1	1984
III.1.6.10.	704	317	525	179	259	1984	1	1984
III.1.6.11.	352	317	325	90	163	1246	1	1246
III.1.6.12.	528	317	425	134	211	1615	1	1615
III.1.6.13.	440	317	425	112	194	1488	1	1488
III.1.6.14.	792	0	0	202	149	1143	2	2285
III.1.6.15.	440	0	0	112	83	635	7	4444
III.1.6.16.	440	0	0	112	83	635	10	6348
III.2.6.1.	792	317	625	202	290	2226	2	4452
III.2.6.2.	792	317	625	202	290	2226	1	2226
III.3.6.1.	528	317	425	134	211	1615	1	1615
III.3.6.2.	528	317	425	134	211	1615	1	1615
III.3.6.3.	792	0	0	202	149	1143	2	2285
III.4.6.1.	528	317	425	134	211	1615	1	1615
III.4.6.2.	528	317	425	134	211	1615	1	1615
III.4.6.3.	528	317	425	134	211	1615	1	1615
III.4.6.4.	704	0	0	179	132	1016	2	2031
III.4.6.5.	704	0	0	179	132	1016	2	2031
III.5.6.1.	704	0	0	179	132	1016	1	1016
III.5.6.2.	528	317	425	134	211	1615	1	1615
III.5.6.3.	528	317	425	134	211	1615	1	1615
III.5.6.4.	440	317	425	112	194	1488	1	1488
III.5.6.5.	528	317	425	134	211	1615	1	1615
III.5.6.6.	440	317	425	112	194	1488	1	1488
III.6.6.1.	792	0	0	202	149	1143	1	1143
III.6.6.2.	880	317	625	224	307	2353	1	2353
III.6.6.3.	528	317	425	134	211	1615	1	1615
III.6.6.4.	352	317	325	90	163	1246	1	1246
III.6.6.5.	528	317	425	134	211	1615	1	1615
III.6.6.6.	352	317	325	90	163	1246	1	1246
III.6.6.7.	528	317	425	134	211	1615	1	1615
III.6.6.8.	528	317	425	134	211	1615	1	1615
III.7.6.1.	704	317	525	179	259	1984	1	1984
III.7.6.2.	704	317	525	179	259	1984	1	1984
III.7.6.3.	704	317	525	179	259	1984	3	5952
III.7.6.4.	352	317	325	90	163	1246	1	1246
T O T A L	25784	11412	16500	6563	9039	69298	68	93299

## VII. CARACTERIZACION DEL SISTEMA DE CAPACITACION DE 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. (6)

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 y los mecanismos que utilizan para la evaluación de los resultados de la capacitación tanto durante el desarrollo de las actividades, como en 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.

## VII.1. Descripción de los resultados de la encuesta sobre capacitación.

### VII.1.1. 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 coordina 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.

#### VII.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 en un caso a Dirección General. El área de capacitación correspondiente al Ministerio de Obras Públicas, nivel de Dirección, depende directamente del Ministro, en los restantes organismos en los cuales el área tiene nivel Dirección, Deportes y Dirección de Educación de Adulto, 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 orientaciones. 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..

#### VII.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.

#### VII.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.

#### VII.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 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 está 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 respuestas 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 propicias 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.

#### VII.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 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 en 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 de los agentes 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 actividades 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 otras, 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 brinden 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).



## VIII. ACERCAMIENTO A LA FUTURA ORGANIZACION DEL SISTEMA DE FORMACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

### Bases organizacionales de un sistema de gestión administrativa de la Administración Pública Provincial

Para la implantación del Plan de Modernización Administrativa en la Provincia del Neuquén se propone constituir un Sistema de Gestión Administrativa de la Administración Pública Provincial.

Tal sistema incluiría los siguientes tipos de componentes, con las respectivas competencias, relaciones y modalidades de articulación:

- 1) un órgano político interjurisdiccional,
- 2) una unidad técnica central,
- 3) las unidades funcionales responsables de cada sistema administrativo (recursos humanos, desarrollo administrativo, planificación, recursos financieros, etc.),
- 4) unidades sectoriales en cada jurisdicción.

Con relación al sistema y los referidos tipos de componentes, cabe plantear las siguientes alternativas:

1) mantener la estructura vigentes, sin adicionar ningún organismo a los ya existentes en la Administración Pública Provincial;

2) suponer que, dada la trascendencia de la problemática de la gestión administrativa, se resolviera tratarla a través de una subestructura específica.

Tales alternativas constituyen, en realidad, los extremos de un rango de opciones técnicamente factibles para la organización del sistema, que se desarrollarían oportunamente de acuerdo con los lineamientos de la conducción política de la Provincia.

### VIII.1. La primera alternativa: La inserción del sistema en la estructura vigente.

La primera alternativa consistiría en mantener al COPADE como ámbito político interjurisdiccional en lo referido a la gestión administrativa, de acuerdo con la naturaleza, funciones y atribuciones que le asigna la Ley Provincial Nro. 1734 del 24/11/87.

Al respecto, cabe señalar que la citada Ley establece, entre las funciones del COPADE (artículo 29), la de "Impartir las directivas tendientes a mejorar la Administración Pública Provincial" (Inciso 7).

En esta alternativa, la Secretaría del COPADE tendría a su cargo la unidad técnica central del Sistema, de acuerdo con las funciones que la misma Ley asigna al referido organismo (artículo 31): "Proponer medidas de mejoramiento funcional en la

Administración Pública Provincial y municipalidades" (inc. 11).

Para ejercer los roles de la unidad técnica central del Sistema de Gestión Administrativa, sería conveniente complementar las referidas funciones con las siguientes:

- Entender en la formulación de políticas administrativas para el corto y mediano plazo.

- Entender en la elaboración y formulación de planes y programas para la gestión administrativa.

- Entender en el control de gestión y en la evaluación de la gestión administrativa.

- Coordinar la gestión -con relación a la modernización administrativa- de las unidades centrales de los sistemas incluidos (Recursos Humanos, Planificación, Recursos Informativos, Recursos Financieros, Recursos Físicos y Tecnomateriales).

- Entender en la prestación de asistencia técnica a las unidades centrales de los sistemas incluidos en el Plan de Modernización.

- Coordinar la cooperación con organismos públicos nacionales, provinciales y federales, con instituciones privadas, así como con organismos extranjeros e internacionales públicos y privados en el ámbito de la gestión administrativa.

- Entender en la realización de estudios e investigaciones relativas a la gestión administrativa en la Administración Pública Provincial.

- Entender en la sistematización y recuperación de información documental y factual relativa a la gestión administrativa. Dependrían funcionalmente de la Secretaría del COPADE -con relación a las cuestiones vinculadas con la gestión administrativa- las unidades centrales de los sistemas incluidos, que tendrían a su cargo la dirección operativa de las acciones para cada sistema vinculado a la gestión administrativa, y serían responsables de las relaciones con las distintas jurisdicciones para la ejecución de las acciones atinentes a los repetitivos sistemas.

#### VIII.2 La segunda alternativa: La creación de una subestructura específica

Tal como se expresó anteriormente, la segunda alternativa supone que -a través de una decisión política- se resuelve asignar a la problemática de la gestión administrativa una ubicación central en el ámbito de las cuestiones relevantes para la Administración Pública Provincial, distinguiéndola de la referida a la planificación para el desarrollo.

En tal caso, podría contemplarse la posibilidad de asignar a la problemática de la gestión administrativa un carácter análogo al que en su momento se asignó a la de planificación para el desarrollo, y que determinó -en el orden estructural- la creación del COPADE y de su Secretaría.

Como consecuencia, esta segunda alternativa contempla la creación de un Sistema de Gestión Administrativa, con los siguientes componentes y características.

#### VIII.2.1. Componente político

El componente político de este nuevo sistema sería un Consejo Provincial de la Gestión Administrativa, integrado por el Gobernador de la Provincia y por los ministros de cada jurisdicción de la Administración Pública Provincial. Tendría a su cargo la adopción de las decisiones centrales con relación a los sistemas vinculados a la gestión administrativa de la Administración Pública Provincial y a la ejecución del Plan de Modernización.

En todo lo relativo al Sistema de Gestión Administrativa, el Gobernador de la Provincia sería asistido por un secretario de la Gestión Administrativa que participaría del Gabinete Provincial.

Las reuniones del Gabinete con carácter de Consejo Provincial de la Gestión Administrativa tendrían lugar para el estudio, consideración y resolución de materias de gestión administrativa que requieran el acuerdo general de los ministros y/o competan a todos los ministerios.

El Consejo Provincial de la Gestión Administrativa contaría, para la formulación de planes, programas y proyectos, así como para la ejecución de acciones de alcance general (por ejemplo: asistencia técnica, formación y capacitación, investigación administrativo-organizacional, cooperación interinstitucional, gestión informativa y documental) con una Secretaría de la Gestión Administrativa. El titular de esta Secretaría tendría jerarquía de secretario de estado, dependería directamente del Gobernador de la Provincia y actuaría como secretario en las reuniones del Consejo.

#### VIII.2.2. Componente técnico asesor (funcional)

Se trataría de un órgano técnico asesor del Consejo Provincial de la Gestión Administrativa, que estaría integrado por los representantes -designados por el respectivo ministro o secretario de Estado- de las unidades centrales responsables de cada uno de los sistemas vinculados a la gestión administrativa.

#### VIII.2.3. Unidad técnica central

La Unidad Central del Sistema de Gestión Administrativa sería la Secretaría de la Gestión Administrativa de la Gestión Administrativa.

Dicha Unidad Central tendría las siguientes funciones:

- Entender en la formulación de políticas administrativas para el corto y mediano plazo.

- Entender en la elaboración y formulación de planes y programas para la gestión administrativa.

- Entender en el control de gestión y en la evaluación de la gestión administrativa.

- Coordinar la gestión -con relación a la modernización administrativa- de las unidades centrales de los sistemas incluidos (Recursos Humanos, Planificación, Recursos Informativos, Recursos Financieros, Recursos Físicos y Tecnomateriales).

- Entender en la prestación de asistencia técnica a las unidades centrales de los sistemas incluidos en el Plan de Modernización.

- Coordinar la cooperación con organismos públicos nacionales, provinciales y federales, con instituciones privadas, así como con organismos extranjeros e internacionales públicos y privados en el ámbito de la gestión administrativa.

- Entender en la realización de estudios e investigaciones relativas a la gestión administrativa de la Administración Pública Provincial.

- Entender en la formación y capacitación de recursos humanos para la gestión administrativa en la Administración Pública Provincial.

- Entender en la sistematización y recuperación de información documental y factual relativa a la gestión administrativa.

#### VIII.2.4. Unidades funcionales

La dirección operativa de las acciones de gestión administrativa estaría a cargo de las unidades centrales de cada uno de los sistemas incluidos (Recursos Humanos; Desarrollo Administrativo; Planeamiento, evaluación y control de gestión; Recursos Financieros; etc.).

Estas unidades serían las responsables de las relaciones con cada jurisdicción para la ejecución de las acciones atinentes a los respectivos sistemas.

#### VIII.2.5. Unidades Sectoriales

Tendrían a su cargo la ejecución de las acciones de modernización administrativa en las respectivas jurisdicciones, dependiendo jerárquicamente del respectivo ministro, y funcionalmente de las Unidades Funcionales con relación a cada sistema.

#### VIII.3. El rango de opciones técnicas entre ambas alternativas

Tal como se ha expresado, las alternativas presentadas constituyen los extremos de un rango de opciones técnicamente factibles para la organización del Sistema Provincial de gestión Administrativa.

Como una opción dentro de dicho rango podría plantearse, por ejemplo, la adición a la primera alternativa de un organismo descentralizado (por ejemplo, un Instituto Provincial de la Administración Pública) que, dependiendo de la Secretaría del

7. Indique nivel de la unidad

Dirección General.	1
Dirección.	3
Departamento.	3
Otro.	-

8. Denominación de la unidad de la cual depende jerárquicamente

Dirección de 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

9. Existe alguna norma legal de creación y/o funcionamiento de la unidad?

SI 5 NO 2

10. Indique dotación de personal con que cuenta su unidad?

2 personas.	2
3 personas.	3
4 personas.	1
49 personas.	1

11. Existen mecanismos de coordinación con unidades 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

Características del sistema de capacitación

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

13. Cuáles son las técnicas de capacitación que más se utilizan?

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

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.

16. Se utiliza algún método para la selección de participantes?

SI	7	NO	-
----	---	----	---

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

18. Dispone de algún reglamento de las actividades de capacitación?

SI	1	NO	6
----	---	----	---

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
----	---	----	---

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 periodicos 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.

---

## ANEXO II

### PRINCIPALES ACTIVIDADES DE CAPACITACION DESARROLLADAS POR LOS ORGANISMOS DURANTE LOS ULTIMOS DOS AÑOS

#### TIPO DE ACTIVIDAD

#### TIPO DE ORGANISMO

##### 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
- Recursos 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, encuader--nación, 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 indígenas.	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

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
	ASIS.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.AGR.	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

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.	5.0	9.8	4.1	4.8	8.0	0.0	5.8
EDUCACION	C.P.EDUCA.	0.0	7.8	4.1	12.7	0.0	0.0	7.1
O Y S P	MINIST.	20.0	0.0	5.5	6.3	4.0	20.0	5.8
	EPAS	0.0	0.0	6.8	5.6	0.0	0.0	3.7
	I.P.V.U.	0.0	0.0	2.7	5.6	0.0	0.0	2.8
BIEN.SOC.	MINIST.	35.0	17.6	38.4	5.6	8.0	0.0	16.9
	I.S.S.N.	5.0	7.8	11.0	4.0	20.0	0.0	8.6
	ASTS.IND.	0.0	0.0	0.0	4.0	0.0	0.0	1.5
	JUV. Y D.	0.0	0.0	0.0	4.0	0.0	0.0	1.5
	MEN.MUJ.F	0.0	0.0	0.0	4.8	0.0	0.0	1.8
ECONOMIA	AS.AGR.	0.0	0.0	0.0	4.0	0.0	0.0	1.5
	IND.COM.T	0.0	0.0	0.0	4.8	0.0	0.0	1.8
	D.P.R.	0.0	0.0	0.0	2.4	0.0	0.0	0.9
	EPEN	0.0	11.8	0.0	2.4	0.0	0.0	2.8
	HACIENDA	0.0	13.7	5.5	0.8	20.0	0.0	6.8
SALUD	MINIST.	0.0	0.0	0.0	7.1	0.0	0.0	2.8
SEC.GRL.	SEC.GRL.	0.0	31.4	21.9	19.0	2.0	0.0	17.5
COPADE	COPADE	35.0	0.0	0.0	2.4	38.0	80.0	10.2
TOTAL		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

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

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	0.8	0.0	0.0	0.3
PRI.COM.	0.0	17.6	4.1	6.3	2.0	20.0	6.8
SEC.INC	5.0	37.3	17.8	26.2	8.0	0.0	21.5
SEC.COM	10.0	23.5	37.0	37.3	26.0	0.0	31.1
TER.INC	5.0	0.0	6.8	3.2	2.0	20.0	3.7
TER.COM.	0.0	5.9	1.4	3.2	14.0	0.0	4.6
UNI.INC.	20.0	7.8	9.6	7.9	20.0	20.0	11.1
UNI.COM.	60.0	3.9	25.3	8.7	28.0	40.0	17.8
SIN DATOS	0.0	3.9	0.0	6.3	0.0	0.0	3.1
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

3

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	5.4	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]

1

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
ECONO.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]

#### ANEXO IV

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

16. Cuáles 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
- Concentrar 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. Cuáles 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