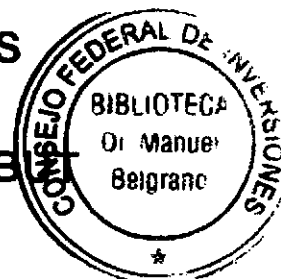


0/0.13

241 co

46581

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**  
y  
**GOBIERNO DE LA PROVINCIA DEL CHUBUT**  
**Ministerio de Coordinación de Gabinete**  
**Subsecretaría de Modernización del Estado**  
**Dirección de Capacitación**



# **El control de calidad en las acciones estratégicas de los Proyectos Especiales y la Capacitación**

**Exp. N° 8169 00 01**

**INFORME FINAL**

**Tomo 2 de 2**

**31 de agosto 2007**

**Lic. Jorge A. CAPPELLA**

46581



## Contenido de este informe

### Dos tomos

#### Tomo 1

##### Introducción... (30 hojas)

	hoja N°
• Resumen.	2
• Rediseño del plan de acción e informes por actividad.	4
• <b>Recomendaciones.</b>	6
• Cuadro de situación.	
- El contexto de intervención.	7
- El campo de acción de la Dirección de Capacitación.	14
- La organización actual de la Dirección de Capacitación.	28

##### **Actividades.** Presentadas en el siguiente orden:

- Actividad 1 (24 hojas)
- Actividad 2 (14 hojas)
- Actividad 3 (21 hojas)
- Actividad 4 (27 hojas)

#### Tomo 2

- Actividad 5 (27 hojas)
- Actividad 6 (46 hojas)

#### Anexos

- Anexo 1 (26 hojas)
- Anexo 2 (23 hojas)
- Anexo 3 (3 hojas)

## **ACTIVIDAD 5.**

**Tema: Capacitación.**

**Transferencia de los aprendizajes a las prácticas.**

**Producto a.** Diseño de una metodología para el seguimiento (monitoreo), y control de los desempeños del personal capacitado, y de la incidencia que se le pueda asignar a la capacitación y el entrenamiento recibidos sobre los resultados producidos.

### **Resumen.**

Asegurar la utilidad y valor de los aprendizajes necesarios para conseguir un mejor desempeño laboral es una preocupación en cualquier sistema de administración de recursos humanos. En el caso de la provincia del Chubut, el interés es mayor por la urgencia que define un incremento muy grande en la actividad técnico administrativa a partir de la actual gestión de gobierno.

La instalación de nuevos sistemas y procedimientos demanda una rápida instrucción a usuarios, muchas veces junto con el equipamiento y el soporte técnico, generando modalidades de capacitación sui géneris.

Por ello, y por lo ya informado sobre las actividades Nº 1 y 2, se vio la conveniencia de integrar esta actividad 5 con ellas, y el producto final del conjunto fue el diseño de una metodología de relevamiento y análisis de información para dar respuesta a los requerimientos de:

1. Compatibilidad de temas y contenidos.
2. Detección y encauzamiento adecuado de los requerimientos de capacitación.

3. Aseguramiento de la transferencia de los aprendizajes a las prácticas.
4. Evaluación de la gestión de la Dirección de Capacitación en función de resultados comprobados.

### **Cuadro de situación actual:**

Son pocos los organismos que generan demandas de capacitación, y entre ellos es necesario diferenciar pedidos bien fundados de aquellos que encubren una falsa justificación frente a las autoridades por la falta de resultados de gestión, argumentando que eso se debe a la falta de capacitación en el personal.

Aún en casos como los segundos, una intervención de capacitación podría justificarse para conseguir una mejor relación interna en la búsqueda conjunta de soluciones, pero esta estaría mucho más orientada hacia la comunicación eficaz para establecer acuerdos, sobre la lectura de la "realidad" y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos fijados.

Por lo observado, en las actividades de capacitación parecería ser mayor la proporción de personal que busca asistir por motus propio que aquellos que son enviados por sus superiores jerárquicos inmediatos, y en estos últimos parecería ser menor la proporción de quienes asisten de acuerdo con ellos. Como no existen registros suficientes en tal sentido, no es posible elaborar conclusiones y se impone empezar lo antes posible a investigar la demanda y como generarla donde no se da. Al respecto ver Anexos 2 y 3 de la Actividad 1 (entrevistas a Docentes y a Superiores Jerárquicos, respectivamente)

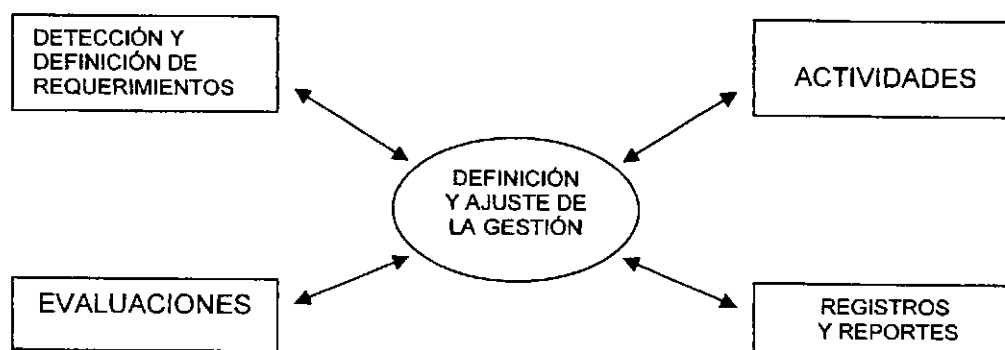
En este marco se pensó la metodología de trabajo propuesta, que se describe más en detalle a continuación:

## SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN DE CAPACITACIÓN

Descripción general de la metodología propuesta:

Esta combina tres dispositivos integrados:

1. La captación de información y datos básicos necesarios.
2. Las reuniones de trabajo o talleres de evaluación y ajuste.
3. Las rutinas de registro y reporte a la Dirección de Capacitación.



Para cada uno de ellos deberán confeccionarse los correspondientes instructivos, y para eso se recomienda hacer participar a quienes deberán sostener las rutinas de trabajo, y a quienes se puedan invitar como **referentes calificados**, reconocidos como tales por los anteriores; tal como se hace en la instrumentación de sistemas de calidad para definir procedimientos y estándares de trabajo y resultados (por ejemplo, en normás ISO).

A continuación se describen los tres dispositivos propuestos:

## **1. La captación de información y datos básicos necesarios.**

Consiste en la instrumentación de consultas a través de formularios estándares y de controles, que permitirán generar informes especiales en diferentes momentos del proceso de capacitación planificado para el año.

A los responsables funcionales de cada área, dichos informes, les facilitarán poder **manifestar su Conformidad o NO-conformidad** con los resultados que observen, y eso dará lugar a que se pueda convocar a quines corresponda para tratar cada caso, y hacer las correcciones y ajustes necesarios; tal como se procede en los sistema de calidad; por ejemplo ISO (ver también dispositivo 3)

Los formularios y controles permitirán alimentar una Base de Datos a partir de la cual será posible elaborar estadísticas descriptivas y realizar análisis de resultados.

Habrá que aplicar seis formularios estándares, cuatro controles y cuatro informes de rutina que tendrán que ser atendidos por un equipo de trabajo formado y capacitado a tal fin.

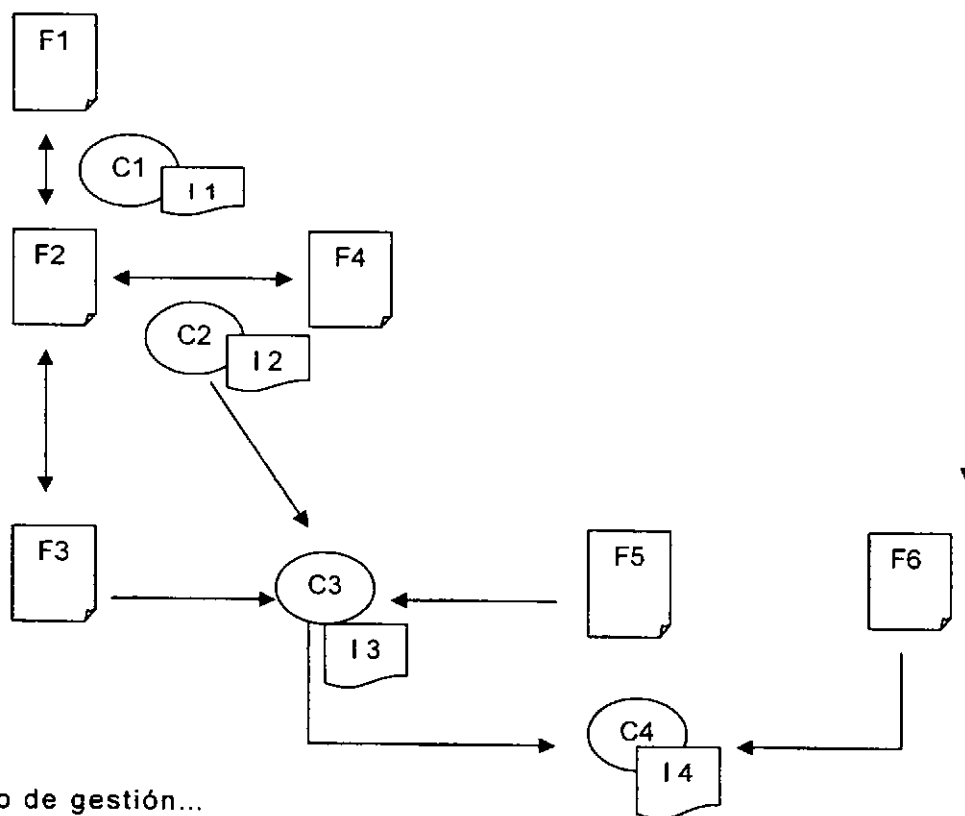
El diagrama general basado en formularios, controles e informes, según una secuencia cronológica (despliegue en el año), es el siguiente:

## DIAGRAMA GENERAL DE LA ARTICULACIÓN DE LOS DISPOSITIVOS

Abreviaturas utilizadas    **F(n)**: Formulario número;    **C(n)**: Control número;    **I (n)**: Informe especial número

Comienzo de año...

Avance



Fin del año de gestión...

BALANCE ANUAL ⇒ ⇒ ⇒

Informe de Gestión

## **Acciones y soportes de la información:**

El objetivo de cada formulario o control, el momento en que deberá aplicarse y su coordinación o combinación con otros pasos del sistema (leer siguiendo la secuencia del esquema general anterior), debe ser el siguiente:

### **Formularios.**

**F1:** Encuesta al participante de cursos y talleres al inscribirse. Permitirá evaluar pertinencia de contenidos, valor de la actividad y expectativas. Se repite y acumula con cada curso; reuniendo las manifestaciones de aquellas personas que participan en más de un curso dentro del año.

Cada Curso y Taller deberá tener su propio archivo. El F1 (el original o una copia, se adjuntará al F2 en blanco, para que este último lo tenga como referencia).

Frecuencia de aplicación de F1: con cada curso o taller, uno por cada participante. Si alguien participa de más de un curso o taller, deberá completar un F1 por cada uno de ellos.

**F2:** Encuesta al participante de cursos y talleres al finalizar cada actividad. Se coteja con F1. Esta será una primera evaluación por cotejo simple:

- Se registrarán las bajas de participantes, y a partir de esa lista se podrán rastrear las causas.
- Se detectarán insatisfacciones o no-conformidades que permitirán instrumentar rápidas acciones para obtener más información al respecto.
- Se identificarán los grados de satisfacción y sus causas para incluirlas en las reuniones docentes.



Luego, junto con F4 (los resultados de F1 y F2), permitirán evaluar el diseño de la actividad, la estrategia didáctica desarrollada y la expectativa con los resultados, además de la satisfacción de participantes y docentes.

Frecuencia para F2: ídem F1.

**F3: Encuesta al participante de cursos y talleres a los sesenta días de finalizada la actividad en cuestión.** Al cotejar los resultados de este formulario con la producción de los dos cotejos anteriores (F1 con F2, y estos con F4), se estará en mejores condiciones para evaluar los resultados de cada curso o taller, y proceder a la reafirmación de aspectos fuertes y la corrección de fallas y puntos débiles. Se podrá comprobar e incluir en la evaluación:

- Falta de transferencia (pérdida), por movilidad del empelado, cambio de lugar o tareas.
- Valor imprevisto (ganancia parcial), cuando puedan ser aplicadas en nuevos roles o tareas.
- Grados de satisfacción (ganancia).
- Dificultades de los participantes para informar al respecto.

Cuatro tipos de datos que permitirán orientar acciones específicas para corregir efectos no deseados y evitar su repetición en nuevos cursos y talleres.

Luego, junto con F5 permitirá validar más la pertinencia de los contenidos y evaluar mejor la transferencia de los aprendizajes a las prácticas.

Frecuencia de aplicación del F3: alineada con F1 y F2, en cada curso.

Importante: con el cotejo y control de estos formularios (1 a 3), se deberá elaborar la lista de Superiores Jerárquicos Inmediatos a los que se les remitirá el formulario 5 para que lo completen.

**F4:** Informe del docente sobre la actividad y su desarrollo, al finalizar (ver F2).

Más que un cotejo, es un análisis. Se deberán reunir e interpretar lo manifestado en F1, F2 y F4, y buscar la posibilidad de estandarizar variables de control que en un futuro hagan menos riesgosa la evaluación cualitativa.

**Frecuencia:** Con el dictado de cada curso, lo completará el docente responsable del mismo.

**F5:** Encuesta a los superiores jerárquicos inmediatos de quienes participen en las actividades (los que completan los F1 a 3). Hasta aquí, cada participante se manifestó en tres momentos claves: antes del curso (búsqueda y expectativa), inmediatamente después (aprendizaje y satisfacción; donde habrá también un cierto grado de participación del alumno por conseguir un ajuste de temas, contenidos y desarrollos más acorde con sus necesidades e inquietudes), y dos meses después de haber finalizado el curso o taller en cuestión (validación más objetiva, basada en resultados).

Como la acción y evaluación de los participantes podría seguir cargada de cierta subjetividad, el F5, cumplimentado por sus superiores jerárquicos inmediatos, permitirá conocer cual es la evaluación que estos hacen sobre los efectos que observan por la capacitación.

**Frecuencia prevista:** Tres veces a año: abril, agosto, noviembre. Por esta razón, F1, F2, F3 y F4 corresponderán a un mismo curso o taller (archivo especial por actividad), y su conjunto para un mismo período (varios cursos y talleres), será lo que se coteje con F5.

**F6:** Sondeo de opinión sobre las actividades y su difusión. Este formulario se distribuirá en base a una muestra que incluya también a la población que no participe de los cursos y talleres y a sus superiores jerárquicos. Ella permitirá conocer y evaluar mejor la imagen y el grado

de recepción que existe en la población beneficiaria actual y potencial respecto de las actividades de capacitación desarrolladas.

Frecuencia propuesta: Una vez al año, en octubre.

### **Controles.**

**C1:** Control de cumplimiento de expectativas y satisfacción de participantes. En cada curso.

**C2:** Cotejo de impresiones y conclusiones Participantes-Docentes. En cada curso; este dará lugar a talleres de análisis, exploración y diagnóstico que permitirán hacer ajustes y mejoras de objetivos y estrategias didácticas.

**C3:** Coteja impresiones y conclusiones de los participantes y sus superiores jerárquicos inmediatos respecto de las transferencias de los aprendizajes a las prácticas, expresados fundamentalmente en los desempeños laborales y el clima laboral. Tres veces a año, después de recoger F5

**C4:** Controla la correspondencia entre los resultados logrados hasta C3 y la difusión e imagen que la población beneficiaria tenga de las actividades de capacitación y su valor como factor de cambio y mejora en los desempeños y las relaciones laborales. Una vez al año, para el balance final en noviembre/diciembre.

Cada control generará un informe o reporte a las autoridades de gobierno interesadas en los resultados de capacitación, y formará parte del programa de marketing interno para lograr una mayor sensibilización a favor de la capacitación, la formación laboral y el desarrollo.

El conjunto también permitirá darle forma definitiva a la propuesta de Plan de Acción de Capacitación para el año siguiente.

## **2. Las reuniones de trabajo o talleres de evaluación y ajuste.**

Pensados de acuerdo con una modalidad (más que metodología), que ya es aplicada por la Dirección de Capacitación. Estas son encuentros de **reflexiones sobre las prácticas, los problemas y sus probables causas**, con el propósito de:

- Construir una visión compartida.
- Unificar criterios.
- Identificar caminos de acción, realistas y efectivos, para solucionar los problemas detectados.

En ellos, la participación deberá ser optativa, no obligatoria. La respuesta a los mismos, junto con la producción grupal que se logre, permitirá evaluar la factibilidad y alcance de las acciones que se decidan.

### **3. Rutinas de registro y reporte a la Dirección de Capacitación.**

Consiste en sistematizar algunas de las acciones que hasta la fecha instrumenta la Dirección de Capacitación, que por falta de recursos adecuados realiza en forma esporádica e irregular. Ellas son básicamente cuatro validaciones:

1. De las inscripciones. Los temas tiene pertinencia con la actividad habitual del participante. El superior jerárquico aprueba su participación y la facilita. El participante está en condiciones de comprender y aprender los temas y contenidos del curso (aptitud básica requerida).
2. Del proceso de aprendizaje, durante cada curso o taller en cuestión.
3. De la transferencia de los aprendizajes a las prácticas previstas.
4. De la imagen institucional de Capacitación y su actividad.

#### **1º. Validación de inscripciones.**

**Pertinencia.** Los temas del curso tienen que ver con la actividad que la persona realiza o podrá realizar.

**Aprobación.** El superior jerárquico inmediato autoriza y reconoce el valor del aprendizaje propuesto.

**Aptitud básica.** La persona posee los conocimientos básicos necesarios para que el aprendizaje en cuestión sea posible (el saber logrado por la experiencia; en términos de conocimientos y habilidades puestos en práctica y confirmados, también se consideran "conocimientos" o "competencias").

#### **2º Validación del proceso de aprendizaje.**

A cargo del docente en cuestión, y quienes lo supervisen. Según la participación y las respuestas observadas estos ajustarán la actividad

para aprovechar oportunidades y potenciar el aprendizaje efectivo según los criterios generales de trabajo de la Dirección de Capacitación (ver hojas 8 y 9 de este informe).

### **3º Validación de transferencia a las prácticas.**

- Por parte de los participantes de cursos y talleres.
- Por parte de sus superiores jerárquicos inmediatos.

### **4º Validación de la difusión e imagen proyectada con la oferta de capacitación y las actividades realizadas.**

A través de una encuesta general, para el sondeo de opiniones.

Para estas acciones falta elaborar los formularios y procedimientos, además de identificar como se deben asignar las tareas en la planta funcional actual para asegurar su cumplimiento en tiempo y forma. Parte de ellos se describen en la siguiente "propuesta especial"

# **FORMULARIOS**

Bases para el diseño definitivo de los cuestionarios a aplicar.

- Formulario 1. Para el participante; al inscribirse en un curso o taller.
- Formulario 2. Evaluación de participantes al final de cada actividad.
- Formulario 3. Evaluación de participantes a, aproximadamente, sesenta días de finalizada la actividad en cuestión.
- Formulario 4. Informe de cada docente por curso o taller que tenga a su cargo.
- Formulario 5. Encuesta a los superiores jerárquicos inmediatos de quienes participen en las actividades de capacitación.
- Formulario 6. Encuesta de opinión sobre cuanto se conoce y valoran las actividades de capacitación.

Importante: Hay que tener en cuenta que por lo general las personas son reacias a completar formularios, y más aún a exponer sus opiniones por escrito; por eso será muy conveniente que los primeros formularios se completen con algún tipo de apoyo del personal de capacitación, hasta que la población se familiarice con su tratamiento. Hacerlo asegurará poder contar con más información.

**Formulario 1. Para el participante; al inscribirse en un curso o taller.** Permitirá evaluar pertinencia de contenidos, valor de la actividad y expectativas. Se repite y acumula con cada curso; reuniendo las manifestaciones de aquellas personas que participan en más de un curso dentro del año.

*Por favor, lea con cuidado el siguiente cuestionario y responda al mismo con claridad y proporcionarnos la mayor información posible para cada punto; ello nos ayudará a poderle brindar un mejor servicio.*

*Cuestionario:*

**1. Datos de identificación del participante.**

- 1.1. Apellido y nombres; completos.
- 1.2. Tipo de documento y N°.
- 1.3. N° de legajo
- 1.4. Organismo (Ministerio, Secretaría, otro), donde se desempeña.
- 1.5. Subunidad funcional del Organismo...
- 1.6. Puesto que ocupa y desempeña.
- 1.7. Condición (Efectivo; categoría. Contratado. Otra; cual...)
- 1.8. Nombre del curso o taller al cual se inscribe.
- 1.9. Fecha de inicio del curso o taller en cuestión.

*Se alimenta la base de datos y luego se "encadena" con los nuevos formularios que complete la misma persona.*

**2. Consulta.**

- 2.1. ¿Cómo se enteró de este curso?
  - 2.1.1. Fue invitado por la Dirección de Capacitación.
  - 2.1.2. Por los medios. TV...; Radio...; Diarios...; Otro...



- 2.1.3. *Por el superior jerárquico.*
- 2.1.4. *A través de los compañeros de trabajo.*
- 2.1.5. *A través de la Página Web Oficial...*
- 2.1.6. *Porque buscó informarse al respecto.*
- 2.2. *¿En que condición asiste a este curso o taller?*
  - 2.2.1. *Porque entiende que es obligatorio.*
  - 2.2.2. *Por indicación de sus superiores jerárquicos (y no es obligatorio)*
  - 2.2.3. *Por indicativa personal (no es obligatorio ni lo indica un superior jerárquico).*
- 2.3. *¿Tuvo dificultades para lograr asistir?*
  - 2.3.1. *NO*
  - 2.3.2. *Sí*
    - 2.3.2.1. *Porque no hay quien la/o reemplace en su trabajo.*
    - 2.3.2.2. *Porque sus superiores jerárquicos no lo ven necesario*
    - 2.3.2.3. *Otras causas ¿Cuáles?..*
    - 2.3.2.4. *Su ausencia en el empleo habitual ¿Qué perjuicios podría ocasionar?... (describalos brevemente e indique cuales son los resultados que no se lograrían)*
- 2.4. *¿Qué espera obtener con este curso o taller?*
  - 2.4.1. *Aprender algo nuevo necesario para su trabajo.*
  - 2.4.2. *Resolver problemas en el trabajo diario.*
  - 2.4.3. *Entender más y mejor el trabajo que realiza, el para qué se hace, y por qué debe hacerse de una determinada manera.*
  - 2.4.4. *Una mayor calificación para tener derecho a promociones o reconocimientos.*

2.4.5. Otra respuesta ¿Cuál?...

2.5. ¿Puede indicar, qué resultados mejorarán en su trabajo habitual si este curso o taller cumple con sus expectativas sobre el?

2.5.1. SÍ... ¿Cuáles?, ¿por qué?...

2.5.2. NO... ¿Por qué?

2.6. ¿Podría tener dificultades para aplicar lo que aprenda o vea en este curso o taller?

2.6.1. NO

2.6.2. SÍ... ¿Podría indicar cuales?..., ¿de qué tipo?... y ¿por qué razón?...

2.7. ¿Qué podría ayudarlo a no tener dificultades y tener un mayor aprovechamiento de lo que vea y aprenda en este curso o taller?

¿Qué se debería hacer para que eso sea posible?

Haga una breve descripción, hasta tanto podamos estandarizar esta pregunta.

2.8. ¿Desea hacer algún comentario o pedido en especial?

Por favor, entregue este formulario a la Dirección de Capacitación y guarde una copia del mismo para que podamos trabajar con ella al finalizar el curso o taller al cual se inscribe. Gracias.

**Formulario 2. Evaluación de participantes al final de cada actividad.** Se coteja con F1 para elaborar una primera conclusión, luego, junto con F4 permitirá evaluar el diseño de la actividad, la estrategia didáctica desarrollada y la expectativa con los resultados, además de la satisfacción de participantes y docentes. Frecuencia: ídem F1.

*Ya conocemos cuales eran sus expectativas cuando se inscribió o aceptó participar de este curso o taller; ¿podría ahora decirnos si ellas se cumplieron?, ¿cómo? Y ¿Cuánto?...*

**1. Datos de identificación del participante.**

1.1. Apellido y nombres; completos.

1.2. Tipo de documento y N°.

1.3. N° de legajo

1.4. Nombre del Curso o Taller...

1.5. Fecha...

**2. Consulta.** (continua en la siguiente hoja)

**(Consulta)**

**2.1. Como califica usted a este curso / taller**

Aspecto	Valoración				
	MB	B	R	M	No tengo opinión
	Coloque una cruz, según entienda que corresponde, y si puede haga algún comentario al respecto (¿por qué?, ¿cómo?...), en observaciones				
2.1.1. Los contenidos. Los temas tratados.					
2.1.2. La forma en que se los trató.					
2.1.3. El desempeño del docente y sus auxiliares.					
2.1.4. El desarrollo de la actividad (horarios, clima, comunicación)					
2.1.5. Las instalaciones donde se dictó y sus comodidades.					
2.1.6. La atención que recibió.					
2.1.7. El aprovechamiento que pudo hacer.					

**2.2. ¿Cómo y en cuanto se cumplieron sus expectativas? (revea el formulario 1, que usted mismo completó)**

2.2.1. No se cumplieron ¿en qué?... ¿por qué?...

2.2.2. Se cumplieron sólo en parte ¿qué faltó?

2.2.3. Si se cumplieron.

2.2.4. Se superó su expectativa ¿Qué otro beneficio recibió o ve en este curso o taller?

2.3. *¿Puede indicar en que cree que podrá aplicar lo que aprendió?, y  
¿en qué resultados ello se podrá observar (medir y evaluar)?..*

2.3.1. *NO ¿por qué?...*

2.3.2. *SÍ*

2.3.2.1. *En lo inmediato*

2.3.2.2. *En lo mediato o corto plazo...*

2.3.2.3. *¿En qué y cómo lo podríamos ayudar para que esto suceda y  
tenga el mayor provecho para usted y su ámbito de trabajo?*

2.4. *¿Que otros curso le interesan hacer, o temas tratar?*

*Indique curso o tema y el para qué...*

2.5. *¿Quiere hacernos algún pedido o comentario en especial?*

*Por favor, entregue este cuestionario completo a la Dirección de Capacitación y guarde una copia del mismo para tenerla en cuenta dentro de aproximadamente sesenta días en que volveremos a consultarlo sobre si pudo o no aplicar lo visto y aprendido en este curso o taller. Gracias.*

**Formulario 3. Evaluación de participantes a, aproximadamente, sesenta días de finalizada la actividad en cuestión.** Junto con F5 permitirá validar la pertinencia de los contenidos y evaluar la transferencia de los aprendizajes a las prácticas. Frecuencia alineada con F1 y F2, en cada curso.

*¿Podría informarnos sobre como ve y evalúa hoy lo aprendido en las actividades de capacitación, según ve y comprueba que le sirven para su trabajo habitual?*

**1. Datos de identificación del participante** (en este cuestionario, ya van preimpresos, porque se le envía a participantes identificados)

1.1. Apellido y nombres; completos.

1.2. Tipo de documento y N°.

1.3. N° de legajo

1.4. Organismo al cual pertenece...

1.5. Oficina o subunidad funcional donde se desempeña...

1.6. Nombre del Curso o Taller...

1.7. Fecha...

*Por favor, valide los datos de su identificación, muchas gracias.*

**2. Consulta.**

2.1. *¿Pudo aplicar lo visto y aprendido en el curso o taller que realizó?*

2.5.1. *NO ¿Por qué?... ¿Qué se lo impidió?...*

- 2.5.2. *Sí (Mucho, algo, poco...) Si sólo pudo aplicar algo o poco, ¿por qué?... ¿qué le impidió hacer un mayor aprovechamiento?...*
- 2.2. *¿Qué necesita para hacer un mayor aprovechamiento de lo visto y aprendido en el curso o taller?*
- 2.3. *¿Quiere formular algún pedido o hacer algún comentario al respecto?...*

*Lo mantendremos informada/o sobre los resultados de estas encuestas.*

Los formularios 1, 2 y 3 no sólo deben archivar por curso o taller sino también por alumno (participante), para poder luego elaborar una estadística por cantidad y tipo de cursos que tomó cada participante, y analizar en esa participación cuales fueron los motivos y el posterior aprovechamiento.

Un análisis de la demanda permitirá hacer un mejor ajuste de la oferta en lo sucesivo.

**Formulario 4. Informe de cada docente por curso o taller que tenga a su cargo. Se relaciona con F2 (ver), y con F3.**

**1. Identificación del curso o taller en cuestión, más lugar y fecha de dictado.**

**2. Identificación del Docente responsable del mismo y sus auxiliares si los tuviese.**

**3. Consulta:**

3.1. *¿Pudo desarrollar el Programa tal como lo había previsto?*

3.2. *¿Los participantes conformaron un grupo...*

3.2.1. *...homogéneo?*

3.2.2. *...heterogéneo?*

3.2.3. *¿Qué es lo que usted toma en cuenta para hacer esta calificación?*

3.3. *¿Cuales fueron las principales dificultades que observó?...*

3.4. *¿Qué pudo hacer para optimizar el aprovechamiento del curso por parte de los participantes?*

3.5. *¿Cuál cree que fue el efecto?*

3.6. *¿Cuál cree que podrá ser el aprovechamiento que los participantes harán en su trabajo habitual de lo visto y aprendido en el curso?*

3.7. *¿Haría cambios en el programa o en la modalidad de dictado?... ¿Cuáles?... ¿Qué espera que suceda con ellos?...*



**3.8. ¿Quiere hacernos algún pedido o comentario en especial?**

*Los mantendremos informados sobre los resultados de esta encuesta y su cotejo con lo informado por los participantes y sus superiores jerárquicos respecto del mismo curso o taller.*

**Formulario 5:** Encuesta a los superiores jerárquicos inmediatos de quienes participen en las actividades (los que completan los F1 a 3). Permitirá conocer cual es la evaluación que estos hacen sobre los efectos que observan por la capacitación. Tres veces a año: abril, agosto, noviembre.

*A través de quienes participaron de las actividades de capacitación ya conocemos parte de los resultados observados; ahora nos interesa muy especialmente conocer si usted comprobó beneficios como consecuencia de dichas actividades.*

**1. Datos de identificación.**

Los datos de identificación y domicilio, de aquellos a quienes se dirige este formulario, se obtendrán de los formularios 1 a 3.

1.1. *Apellido y nombre*

1.2. *Organismo*

1.3. *Área*

1.4. *Oficina*

**2. Consulta.** *(Continúa en la siguiente hoja)*

**(Consulta)**

2.1. Parte del personal a su cargo participó de actividades de capacitación, según el siguiente detalle:

Apellido y nombre del participante	Cursos o talleres de los que participó	Período en que lo hizo  Del .../.../... al .../.../...	C : Completó  NC : No completó

¿Es correcta y completa esta lista?, si no es así, corrijala por favor.

2.2. ¿Puede usted informarnos que cambios vio en estas personas, y sus compañeros de trabajo, después de que hayan realizado dichas actividades?

2.2.1. Ninguno.

2.2.2. Se reafirmaron conductas negativas o mal adecuadas a los requerimientos del puesto.

2.2.3. Se observaron cambios favorables, positivos.

2.2.4. Por favor, describa un poco lo que usted observó hasta ahora.

2.4. ¿Fue usted quien promovió esas participaciones en cursos o talleres?

2.4.1. NO... ¿Lo haría ahora? Si... No...

## **Formulario 6:** Sondeo de opinión sobre las actividades y su difusión.

Permitirá evaluar la imagen y el grado de recepción que existe en la población beneficiaria actual y potencial respecto de las actividades de capacitación desarrolladas. Una vez al año, en octubre.

Debe confeccionarse de igual forma como los anteriores, y en función de las conclusiones que elabore el equipo mixto convocado para tal fin (aquellos que sostendrán las rutinas y los referentes calificados que se inviten a participar)

## **Controles**

**Control 1:** ... del cumplimiento de expectativas y satisfacción de participantes. En cada curso.

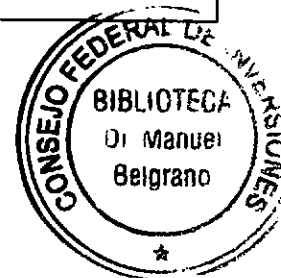
**Control 2:** Cotejo de impresiones y conclusiones de los Participantes y de los Docentes. En cada curso; este dará lugar a talleres de análisis, exploración y diagnóstico que permitirán hacer ajustes y mejoras de objetivos y estrategias didácticas.

**Control 3:** Cotejo de impresiones y conclusiones de los participantes y sus superiores jerárquicos inmediatos respecto de las transferencias de los aprendizajes a las prácticas, expresados fundamentalmente en los desempeños laborales y el clima laboral. Tres veces a año, después de recoger F5

**Control 4:** Para el análisis de la correspondencia entre los resultados logrados hasta C3 y la difusión e imagen que la población beneficiaria tenga de las actividades de capacitación, y de su valor como factor de cambio y mejora en los desempeños y las relaciones laborales.

Una vez al año, para el balance final en noviembre/diciembre.

El conjunto también permitirá darle forma definitiva a la propuesta de Plan de Acción de Capacitación para el año siguiente.



## ACTIVIDAD 6.

Tema: Plan de Carrera.

**Producto a.** Un documento que sirva como borrador para iniciar el tratamiento del tema con los distintos actores necesarios en el ámbito de la Administración Pública Provincial, y desde una perspectiva realista: un plan de carrera posible, que asegure resultados y lo reafirmen en la práctica.

Para esta actividad se trabajó a través de entrevistas y de la obtención de información sobre otras experiencias, en el análisis de aquello que es visto y comprendido, por los distintos actores, como "lo posible" para lo inmediato.

### Contenido.

1. Introducción.
2. Algunos condicionantes, límites y restricciones que deberán tenerse en cuenta.
3. Para una primera etapa.
4. Lineamientos generales de la propuesta:
5. La aplicación de esta propuesta en el conjunto de la dotación que se encuadra en el actual Estatuto del Empleado Público.
  - 5.1. Definiciones básicas:
  - 5.2. Requisitos.
  - 5.3. Cuadro de situación actual y respaldo legal.
6. Plan de acción propuesto.
7. Recomendaciones.

### 1. Introducción:

Esta actividad tuvo más que nada un carácter exploratorio para identificar requerimientos y puntos críticos que deberían tenerse en cuenta al iniciar, ya de un modo formal, el tratamiento del tema. En tal sentido se estableció que hay cuatro aspectos que parecieran ser claves para encara el diseño de un plan de carrera, y ellos son:

1. El agrupamiento general, de todos los puestos de trabajo en las actuales plantas funcionales, en **familias de puestos** más allá de cada organismo y de los convenios dentro de un mismo organismo u ente, **para** identificar más circuitos y posibilidades de progreso.
2. El establecimiento explícito de **equivalencias entre puestos**, en toda la Administración Pública, **para** que, asociado a lo anterior (1), todo progreso en nivel vaya acompañado de una mejora efectiva en remuneraciones u otros beneficios, y evitar que estos últimos sean objetivos independientes de la validación y el reconocimiento de progresos y aplicaciones de las competencias laborales.
3. La revisión de los actuales **criterios remunerativos**, porque pareciera que estos establecen diferencias que no se fundan en las características de los puestos (las competencias laborales requeridas por cada uno de ellos), generando situaciones de inequidad e injusticia, y reducen la probabilidad de movilidad.
4. **Calificar los reconocimientos**, y para ello separar, diferenciar, los reconocimientos de méritos por carrera, con acciones voluntarias por parte de los empuados, con aprendizajes y comprobaciones de competencias laborales específicas, de los posibles reconocimientos por simple antigüedad en un puesto.

Existe cierto consenso respecto de que: no es fácil establecer como instrumentar sin mayores conflictos una carrera laboral efectiva dentro de la Administración Pública, porque este es sin dudas un tema muy controvertido, y más aún parecería serlo la pretensión de planificar el proceso necesario para construir acuerdos al respecto.

La dificultad planteada por los múltiples aspecto a considerar, y por lo controvertido del tema, impone poner un especial cuidado y avanzar por etapas; etapas que prevean procedimientos de ajustes y

adecuaciones recíprocas en la construcción de esos acuerdos, con consensos confirmados que permitan sostenerlos.

Si bien el actual estatuto del empleado público y cada convenio de trabajo contemplan la existencia de un Plan de Carrera basado en el reconocimiento de calificaciones, y de la instrumentación de acciones de capacitación y formación especial para que las mismas sean posibles, en la práctica, y por diversos factores que sería largo enumerar aquí, no se observa su aplicación; por el contrario, los ingresos y la movilidad del personal muestran estar más ligadas a la aparición de emergentes y urgencias, o a los cambios de signo político en diferentes períodos de gobierno, que a las necesidades funcionales comprobadas.

También se observa que a los agrupamientos determinados por cada uno de los gremios, y sus sindicatos, y en consecuencia sus convenios o estatutos propios, se suman las diferenciaciones que generan la existencia de regímenes especiales; por ejemplo, fondos estímulos o beneficios extraordinarios ligados a niveles de recaudaciones o resultados; algo que fragmenta aún más la población a tratar, y acota los movimientos del personal entre organismos, no permite mayores posibilidades de experiencias, aprendizajes y ascensos, y hasta refuerza verdaderos “cotos”.

Por tal razón, en esta presentación se eligieron los cuatro aspectos señalados al comienzo como claves y determinantes.

- Definir familias de puestos de trabajo en todo el ámbito de la Administración Pública provincial.
- Establecer las equivalencias entre puestos.
- Rever los criterios remunerativos para unificarlos en toda la dotación, y fundamentar adecuadamente las excepciones.
- Calificar los reconocimientos que se hagan.



## **2. Algunos condicionantes, límites y restricciones que deberán tenerse en cuenta.**

Si se acepta que no es posible discutir, racionalmente y con criterios objetivos, un plan de carrera en forma separada de las plantas funcionales y sus fundamentos, y que estas no pueden ser tratadas sin una adecuada descripción de los puestos de trabajo que las conforman y de los perfiles laborales requeridos por cada uno de ellos, entonces se comprenderá mejor porqué razones las siguientes observaciones son: condicionantes, límites o restricciones para avanzar en la definición de un plan de carrera, y deben ser tratados según se acuerde.

Hasta ahora, lo observado es:

- 2.1. No existe en la provincia un área de Gestión de Dotación o Recursos Humanos que tenga a su cargo la planificación y administración unificada y coherente de los mismos, y ello dificulta la revisión de pautas y criterios, además de la construcción de acuerdos.

Salvo por conflictos graves, cada organismo maneja su dotación y atiende los reclamos puntuales de forma independiente, y las decisiones se ajustan mucho a los criterios personales de quienes son funcionarios de mayor jerarquía en cada período de gobierno o gestión dentro de cada organismo o ente descentralizado.

Poder contar con dicha instancia o área de gestión de los recursos humanos de toda la Administración Pública Provincial, centralizada, simplificaría la instrumentación de acciones y permitiría tener un mayor control efectivo sobre los resultados y efectos de los programas y las acciones que se instrumenten.

- 2.2. La actual Dirección General de Administración de Personal sólo tiene la coordinación y supervisión normativa según atribuciones

restringidas; especificadas en el Decreto-Ley Nº 1.330/81, reglamentario del también Decreto-Ley 1.987/81. Su rol, y estos dos instrumentos legales deberían ser revisados y actualizar su aplicación.

- 2.3. Cualquier plan de carrera que se diseñe debería integrar el dispositivo de sistemas interrelacionados que definen el campo de acción para el manejo de las Relaciones Laborales, y asegurar que se articulan bien con los objetivos de modernización del Estado, los programas de desarrollo de la eficiencia en la organización, y los proyectos de gobierno. Esto debería ser así por entender que no es posible diseñar un plan de carrera en forma independiente de:
  - a. La Planta Funcional y sus fundamentos, en términos de racionalidad de acuerdo a metas y eficiencia.
  - b. La necesidad de describir puestos y tareas para acordar y definir el Plan de Remuneraciones y otros Beneficios para el personal.
  - c. El desarrollo y sostenimiento de prácticas que aseguren el clima laboral adecuado.
- 2.4. Se observa que no hay estándares en la descripción de puestos, grupos, niveles y tramos, y que a lo largo del tiempo y en función de emergencias cada organismo introdujo variaciones de hecho que habría que revisar. Sí existe un Nomenclador de Puestos, que tiene vigencia legal-administrativa pero que en muchos casos es insuficiente o no refleja los requerimientos de la realidad actual.
- 2.5. Muchas unidades funcionales tienen muy pocos niveles jerárquicos y en ellos es prácticamente imposible prever una movilidad interna fuera de la horizontal (por diversidad de tareas),

que también puede ser limitada. Es allí donde más se impone la necesidad de abrir posibilidades hacia otras áreas.

- 2.6. Hay Unidades Funcionales que conforman “compartimientos estancos”, funcionalmente aislados, no conectados con el resto de la planta funcional; en estos casos habría que establecer hasta que punto ello es inmodificable.
- 2.7. Para incrementar la probabilidad de circuitos y movimientos en un proceso de desarrollo, es necesario realizar un relevamiento completo y detallado de los convenios vigentes en el ámbito de la Administración Pública Provincial, y sobre lo acordado en ellos respecto de la carrera laboral, o sobre puntos y aspectos que pudieran afectar su redefinición.
- 2.8. Es necesario realizar un relevamiento de la correspondencia entre los requisitos de los puestos y los perfiles laborales de quienes los ocupan, ya que en algunos casos se confirma que tal correspondencia no existe, y si fuese generalizado eso establece un “punto de inicio” inadecuado para cualquier proceso de “planificación de carrera”. Así, entonces, las actualizaciones, nivelaciones y validaciones de las competencias laborales en todos y cada uno de los empelados públicos es condición previa necesaria.
- 2.9. La efectivización del personal contratado, sin revisión de puestos ni perfiles, y el probable incremento de la planta permanente, pueden dificultar el trabajo de validación de correspondencia perfil laboral-puesto.
- 2.10. Ya se comprobó la necesidad de revisión y cambios en la mayoría de los procesos administrativos (reingeniería de procesos y procedimientos), algo que seguramente afectará también a las estructuras orgánicas y las definiciones (y descripciones), de los puestos de trabajo.

- 2.11. Por lo observado, pareciera que la mayoría del personal asocia “plan de carrera” con mejora en el salario percibido, y prioriza este último aspecto, en función de lo que entiende que es su derecho por antigüedad en el puesto o rol, ó por su dedicación (entendida como: colaboración específica con un período o asunto determinado), sobre la formación para un mejor desempeño como exigencia para ser promovido.
- 2.12. Son varios los gremios, y en consecuencia los convenios que establecen normas, procedimientos y derechos adquiridos que hay que considerar y compatibilizar para establecer equivalencia en las exigencias y oportunidades, con incidencia incluso en las remuneraciones.

### **3. Ideas para instrumentar una primera etapa en el proceso de definiciones.**

3.1. El Plan de Carrera “posible”, objeto de esta actividad, podría contemplar, en una primera etapa, sólo a una parte del personal de la Administración Pública Provincial y luego extenderse al resto, una vez comprobados:

a. La validez de los criterios aplicados.

b. El sostenimiento (o sustentabilidad) del plan.

El personal afectado en una primera etapa debería ser aquel que tenga una situación laboral estable definida y permita imaginar una trayectoria efectiva (necesaria para la función pública y útil para la emergencia, con efectos previsibles y comprobables).

3.2. Una comisión mixta (ver punto 4.5., siguiente), conformada para garantizar la igualdad de oportunidades, la racionalidad de los diseños y el cumplimiento de los objetivos sin deformaciones que perjudique al propósito general de modernizar al Estado, debería ser la que identifique y describa aquellos circuitos de evolución posible, y a medida que se alcancen acuerdos sobre su validez y descripción suficiente, los pase al área de gestión responsable de administrar el plan de carrera.

3.3. Para ampliar dicha base inicial de participantes, debería incluirse a aquellos otros agentes que sin pertenecer al grupo de roles en circuitos definidos, manifiesten interés de participar en el plan, ya en su primera etapa, reúnan los requisitos exigidos y acepten ajustarse al programa de formación y actualización de competencias laborales, y sus exámenes de aptitud.

En la actualidad existe cierto acuerdo sobre “el registro de méritos” con miras a un reconocimiento futuro, y así se procede

con las certificaciones de participación en actividades de capacitación.

- 3.4. En función de los resultados y de los aprendizajes ya cuerdos logrados con la experiencia debería ampliarse progresivamente la participación de los empelados hasta alcanzar al total de la dotación.
- 3.5. El Régimen de Carrera del Personal de la Administración Pública Provincial debería comprender todo el ciclo de vida laboral dentro de este ámbito; desde el **ingreso**, el **progreso** de cada agente en los distintos **grados, tramos, categorías y agrupamientos** en los que se organizan los puestos de trabajo y funciones de las diferentes Organismos y Áreas de Gestión.

Progreso que debería ser resultado comprobable de un mayor nivel de formación académica, idoneidad y rendimiento laboral, de conformidad con lo establecido en la legislación vigente y los correspondientes convenios de trabajo.

- 3.6. El progreso en forma vertical debería consistir en el ascenso del personal a las categorías que se establezcan, habilitándolo para ocupar cargos de mayor responsabilidad, complejidad o autonomía, mediante los **procesos de selección** que se diseñen para tal fin.
- 3.7. El progreso en forma horizontal debería consistir en la promoción a los diferentes tramos y grados habilitados para la categoría escalafonaria en la que revista el agente.
- 3.8. Tanto el progreso vertical como el horizontal deberían ser reflejo de:
- a. El desarrollo de las competencias laborales relativas al perfil ocupacional respectivo.
  - b. La manifestación de voluntad de progreso.

- c. El cumplimiento efectivo de los requisitos de aptitud, dedicación y resultados; existo o no un modelo de gestión por objetivos o similar.

Condiciones que deberían comprobarse mediante exámenes y controles diseñados con tal fin.

- 3.9. Dicho progreso debería estar respaldado, cómo los ingresos, en un procedimiento estándar de evaluación de competencias, dentro de un **procesos de calificación y selección** acordado con los gremios.

## Breve descripción de los desplazamientos posibles; esquema general.

GRUPO	NIVELES											
	TRAMO I				TRAMO II				TRAMO III			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
A												
B												
C												
D												

## Conceptos claves y definiciones:

**GRUPO:** Es el conjunto de trabajadores/as del Estado cuyas tareas pueden reunirse en una misma tipología. Cada grupo a su vez se divide en tramos.

Cada grupo se define fundamentalmente por la o las funciones principales que le dan identidad:

Grupo A: Planificación y coordinación.

Grupo B: Diseño y ejecución técnica profesional.

Grupo C: Organización y operación técnica administrativa.

Grupo D: Implementación y ejecución operativa.

Las funciones principales deben entenderse con respecto a su **nivel, proyección y alcance**, para no confundir, por ejemplo, la planificación de proyectos con la planificación de acciones.



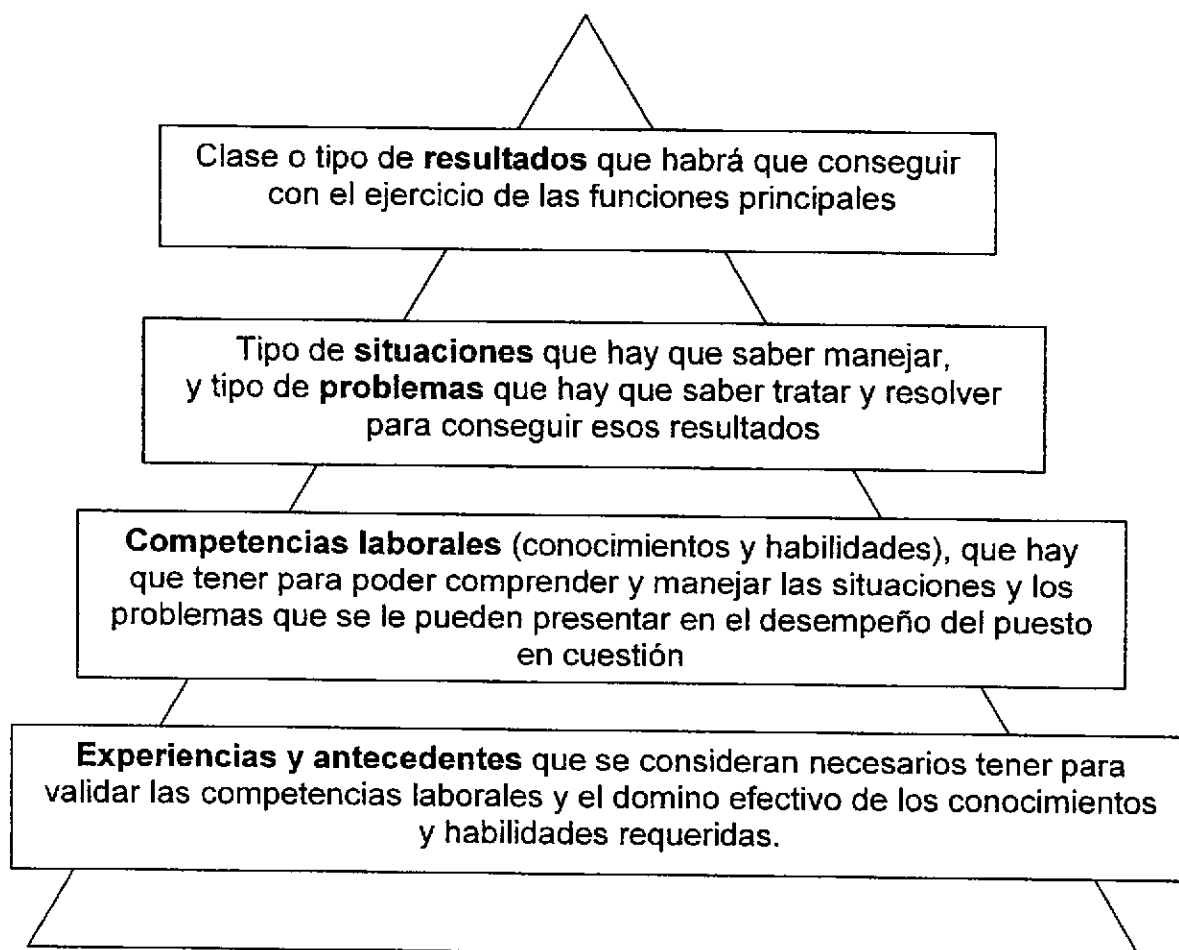
**Matriz de definiciones “funciones e incidencias”**

Agrupamiento		Incidencia		
Función principal	Grupo	Nivel jerárquico	Proyección	Alcance
Planificación y coordinación	A	Máximo Clara marcación en lo político institucional (rumbo), aunque se trate de un tema técnico u operativo.	A más de un año, e incluso fuera de los límites de la administración pública provincial por sus efectos, directos e indirectos.	al menos toda un área funcional dentro de un organismo, o un conjunto social o actividad económica fuera de la administración pública provincial  Se evalúa por impacto inmediato y resultados a mediano y largo plazo.
Diseño y ejecución técnica profesional	B	Medio/alto Clara marcación en lo técnico-político	A más de un año, pero dentro de los límites de la administración pública provincial; aunque para realizar su trabajo deba interactuar con actores externos a ella.	El proceso o sistema de que se trate  Se evalúa por calificación y resultados a corto o mediano plazo
Organización y operación técnica administrativa	C	Medio Clara marcación en lo técnico-administrativo	La funcional definida para el proceso, sistema o procedimiento en cuestión	Toda el área involucrada en el proceso, sistema o procedimientos en cuestión.  Se evalúa por resultados a corto plazo
Implementación y ejecución operativa	D	Medio/bajo Clara marcación en la ejecución	Acotada. Bajo nivel de autonomía	El objetivo fijado  Se evalúa por resultados inmediatos

**TRAMO:** conjunto de niveles consecutivos y similares en cuanto a complejidad de las tareas, grado de autonomía y nivel de responsabilidad. Cada tramo se diferencia por la definición de las tareas, competencias de las personas y los requisitos para ocuparlo. El nivel inferior del tramo resulta la vía de entrada a la carrera en función de los requisitos estipulados para la cobertura de cargos.

**NIVEL:** dentro de un mismo tramo, los niveles se diferencian por una progresiva eficacia en la tarea, autonomía para resolver problemas y tomar decisiones, por lo que un correcto desempeño en el nivel anterior se constituye en requisito para alcanzar el nivel mayor.

El esquema general a utilizar para definir la aptitud requerida en cada grupo, tramo y nivel, y asegurar la compatibilidad entre ellos sin duplicaciones u omisiones, debería ser el siguiente:



3.10. Los actores convocados para los acuerdos necesarios deberían explicitar que es lo que entienden por **Estado, Administración Pública y Plan de Carrera "posible"**.

Siguiendo modelos como los de la provincia de Buenos Aires, tales definiciones podrían ser del siguiente tipo:

El Estado conforme un complejo de instituciones que participan en la organización del poder en la sociedad; específicamente a partir de una doble perspectiva:

- Política. Como garante y “co-constituyente” de relaciones entre particulares, en el sentido de poder ser invocado para que éstas se desarrollen con normalidad.
- Técnico-administrativa. Como aparato institucional que desarrolla acciones concretas a través de la Administración Pública, que es el ámbito sobre el cual se propone producir efectos, al menos en un comienzo, el plan de carrera en cuestión.

En tal sentido se interpreta que la **Administración Pública** desarrolla actividades estatales destinadas a producir las condiciones que faciliten la perpetuación de la sociedad y a crear las capacidades para el desarrollo de sus elementos constitutivos. Concretamente se la entiende como las actividades que el Estado realiza a través de sus órganos, y que por lo tanto constituye su faz visible a través de resultados mensurables, de forma más o menos inmediata (permitiendo aplicar las nociones de eficiencia, eficacia y calidad de servicio).

- 3.11. Para asegurar el control del proceso de construcción de acuerdos sobre el plan de carrera posible, cómo ya se señaló, el primer campo de aplicación debería ser acotado. Si bien estas definiciones comprenden a todos los organismos, comúnmente llamados estatales, de los tres poderes de Gobierno: el Ejecutivo, el Legislativo y el Judicial, tengan ellos o no una administración centralizada, se propone sólo concentrarse en el ámbito del primero, el Poder Ejecutivo Provincial y para una aplicación inmediata controlada, sólo a parte del mismo.

3.12. El diseño del pan de carrera debería contemplar el objetivo de **Modernización del Estado**, como un objetivo político estratégico, ya consensuado para los Gobiernos Provinciales, y considerar la doble perspectiva desde la cual se define al Estado:

a. **Reforma Administrativa.**

b. **Reforma del Estado.**

La primera se puede caracterizar como circunscripta a modificar las estructuras burocráticas que llevan adelante la administración de gobierno, en tanto que la segunda abarcaría, en principio, las demás funciones del sistema político.

La primera sería **intraburocrática**, vinculada con el hacer del Estado, y ese debería ser el ámbito de incumbencia en esta primera intervención para un plan de carrera, mientras que la segunda es **extraburocrática**, relacionada con el ser mismo del Estado, dado que la modernización y reforma del Estado, si bien afecta las instituciones administrativas, tiene alcances más vastos.

**Conjunto de definiciones, que se realimentarán y ajustarán en función de la práctica, pero en el marco de exigencias mínimas.**

- Definiciones generales como marco para la construcción de acuerdos (por ejemplo, las inmediatas anteriores).
- Identificación de áreas estratégicamente claves o críticas en la Administración Pública Provincial, para los objetivos de la gestión de gobierno (recorte del campo de intervención, en una primera etapa).
- Análisis de las plantas funcionales y los circuitos de procesos y procedimientos ligados a dichos objetivos, en tales áreas (visión dinámica en función de procesos y procedimientos, en contra de otra estática, por compartimentos)
- En dicha selección, y las áreas asociadas, sobre el análisis de los puestos de trabajo y de los correspondientes perfiles laborales, como del grado de correspondencias o desvío entre perfiles requeridos y perfiles reales de quienes los ocupan.
- Acuerdos respecto de los cambios posibles, en perfiles y desempeños, por capacitación y entrenamiento, y tiempos requeridos para ello.
- Cómo conciliar intereses individuales y de grupo con los objetivos de resultados en el corto plazo.

## **4. Lineamientos generales de la propuesta:**

Hasta el momento no es posible realizar síntesis o anticipar algo más que los lineamientos generales de una propuesta, y ellos son los siguientes:

4.1. El diseño del Plan de Carrera corresponde a las áreas técnico-administrativas (no políticas<sup>1</sup>), y debe apuntar fundamentalmente a la profesionalización del desempeño laboral del empleado público, conciliando con ello los objetivos de conseguir:

4.1.1. **El aseguramiento de las coberturas funcionales** necesarias en cada área; su legitimidad y correcta conformación dando validez y racionalidad a la estructura orgánica.

Aún cuando pueda estar condicionada por la no disponibilidad de recursos humanos calificados, los requerimientos de cada área son independientes de la definición de un plan de carrera.

En cuanto a los niveles y dependencias jerárquicas, es la arquitectura, el diseño de la organización, lo que le pone condiciones a la formación y desarrollo de las competencias laborales de la dotación requerida.

4.1.2. **La mejora continua** en todas las funciones y resultados que son responsabilidad del Estado.

4.1.3. **La satisfacción del personal** con su situación laboral y perspectivas de reconocimiento y progreso. En este sentido, conviene no desatender la construcción de consenso respecto de legitimidad y probabilidad de

---

<sup>1</sup> Se refiere a política partidaria o de alianzas que ganen el gobierno y ejecuten planes específicos durante los periodos de gestión en que les toque actuar; no desconoce las políticas de organización y gestión que si deben instrumentarse en la administración pública, independientemente del periodo de gobierno de que se trate.

expectativas y parámetros para medir y evaluar avances y logros.

**4.2. Adecuarse al modelo de gestión vigente.** Los principales modelos de gestión, como referencias y muy sujetos a los desarrollos informáticos que se realicen, deberían ser:

4.2.1. Planificación estratégica.

4.2.2. Gestión por Competencias.

4.2.3. Gestión de los Conocimientos.

**4.3. Medir y evaluar competencias en función de desempeños.** Para ello, los principales instrumentos deberían ser:

4.3.1. Seguimiento y control presupuestario; previsto en el Sistema Integrado de Información que promueve la nueva Ley de Administración Financiera y Régimen de Contrataciones (Nº 5.447/05), como indicador de resultados a los que se puedan vincular los desempeños.

4.3.2. Sistema integrado de información, o base de datos, sobre la dotación de personal y sus características actualizadas permanentemente; su formación, experiencias de desarrollo, desempeños destacados y aportes especiales. Una posibilidad lo ofrece el sistema de RR.HH. que se le comprará a la provincia de Salta, y los desarrollos posibles del mismo con interfases a otros sistemas (ver al respecto la propuesta hecha en esta intervención del CFI, en Actividad 4).

4.3.3. Sistema de Evaluación de Desempeños, de aplicación regular y sistemática; que habría que desarrollar, y con el cual reemplazar el actual sistema de calificación (desactivado pero vigente).

- 4.4. Centralizar la planificación de la formación y desarrollo de los recursos humanos.** Se impone constituir y formalizar un área de gestión de todos los recursos humanos de la Administración Pública Provincial, preferentemente con rango de Subsecretaría y dependiente del Ministerio de Coordinación de Gabinete, para poder efectivamente producir y concentrar toda la información necesaria que permitirá integrar y coordinar las acciones previstas, con su seguimiento y control adecuados.

Como ya se señaló, actualmente existe una Unidad Funcional de Coordinación Parcial, la Dirección General de Administración de Personal, y una red de oficinas Sectorial de Personal en cada Organismo o Área, con cierta autonomía y de hecho poco ligadas a dicha Dirección General; donde el voluntarismo y la informalidad prima sobre las exigencias de racional y formal.

- 4.5. Jerarquizar el plan de carrera;** darle presencia y peso institucional; para lo cual los ministros y secretarios, en especial los de Coordinación de Gabinete y de Justicia y Trabajo, deberían convocar a las distintas entidades gremiales representativas de los empleados del sector público provincial, a fin de integrar una COMISION MIXTA de Seguimiento y Contralor de la Política de Empleo Público, Carrera Administrativa y Relaciones Laborales, para que el plan que se instrumente se compatibilice y valide con los derechos de los empleados públicos emanados de la legislación y normativas vigentes.



## **5. La probable aplicación de esta propuesta en el conjunto de la dotación que se encuadra en el actual Estatuto del Empleado Público.**

### **5.1. Definiciones básicas:**

Se concibe al plan de carrera como medio para:

- Profesionalizar los desempeños.
- Dar oportunidades de satisfacción a los intereses y expectativas del personal en cuanto a su formación, desarrollo laboral y reconocimientos por buenos desempeños y aportes realizados.
- Asegurar la calidad de gestión.

Profesionalizar los desempeños supone la formación y desarrollo de competencias laborales a través de tres aspectos claves:

- a. **Ideológico.** Conciencia del rol y posicionamiento responsable frente a hechos y circunstancias propios de la actividad.
- b. **Cognitivo.** Conocer, y saber cómo conocer más.
- c. **Actitudinal.** Voluntad para resolver problemas y superar dificultades, como parte del sentido del rol que se asume y desempeña.

Dar (crear), oportunidades para la satisfacción de los intereses y expectativas del personal supone:

- b. Promover y encuadrarse en el marco de los convenios y otros acuerdos gremiales.
- c. Compatibilizar convenios para asegurar la integración y las equivalencias justas en el conjunto.
- d. Promover e instrumentar campañas especiales de motivación y promoción con objetivos y proyectos definidos.

Por último, se asegurará la calidad de gestión supone:

- a. Todos los actores involucrados en un proceso determinado operan a conciencia, en forma coordinada, inteligente y oportuna.
- b. Se miden y evalúan resultados en función de estándares y parámetros acordados.
- c. Se promueve la participación activa del personal en la identificación de obstáculos, riesgos y desafíos, tanto como en la construcción de soluciones, para que las instrumente.

## **5.2. Requisitos.**

Asegurar un plan de carrera efectivo, con oportunidades para la mayor cantidad posible de personal, impone establecer en cada área, y en primer lugar:

- Que se espera del área, y cuales son los resultados críticos que debe producir (qué, cuanto, cuando, cómo).
- Cual es o podría ser la planta funcional que asegure esos resultados sin generar riesgos de superposiciones, desbalances funcionales o situaciones de injusticia por inequidad.
- Cual es el tipo de desempeño laboral que se requiere en cada puesto de trabajo o equipo, y que clase de aportes se necesita que cada puesto o grupo de puestos.
- Cual es el tipo y grado de movilidad que un empleado puede tener dentro de la Administración Pública Provincial, a medida que aumenta y mejora sus competencias laborales.

Es importante no desatender el hecho de que en algunas áreas de la Administración Pública las actividades son rutinarias o de muy bajo nivel de exigencia, por lo que sólo existen dos o tres niveles de puestos, o estos no contemplan rangos (por ejemplo: inicial, medio y

calificado), y que eso restringe mucho la probabilidad de promoción dentro del mismo área.

Para tener una mayor visión de alternativas será muy conveniente realizar un inventario detallado de puestos de trabajo, que actualice la información básica, para:

- a. Identificar circuitos de promoción.
- b. Planificar la formación y el desarrollo de los recursos humanos.

Salvo excepciones, no existen descripciones actualizadas de estructuras funcionales y puestos de trabajo o tareas, ni un relevamiento de que permita conocer y evaluar los perfiles laborales del personal y sus desempeños.

Pese a ello, en las actividades de capacitación, y en las entrevistas realizadas hasta ahora se observó qué:

- Es posible comenzar a racionalizar circuitos y procedimientos administrativos para hacerlos más ágiles y eficaces, a través de talleres con quienes son responsables de su funcionamiento y de los resultados.
- La dotación de personal parecería estar mal distribuida y en muchos casos no responder a los requerimientos exigidos en cada puesto o equipo de trabajo. Tales desajustes pueden estar asociados a cantidad de personal o características del mismo: conocimientos, habilidades y actitudes<sup>2</sup>.

También en esta línea de acción, cabe señalar qué: cualquier plan de carrera que se instrumente, total o parcial, debería tener en cuenta la estructura general de la Administración Pública, y en particular el grado de cambios posibles en ella en cuanto a la instalación de técnicas de información y comunicación (TIC, abreviatura que las identifica).

---

<sup>2</sup> Ver, al respecto, los informes de docentes y las conclusiones; Anexo 2 de Actividad 1, en este mismo Informe Final.

Sobre el particular, se sabe que la Dirección General de Gobierno Digital y el Centro de Cómputos del Ministerio de Economía, promueven la reingeniería de procesos, junto con otros usuarios claves.

Aunque por razones no definidas o se tome la iniciativa, existe consenso respecto de la conveniencia de revisar y simplificar todos los procedimientos administrativos; si esto se llevase a cabo es muy factible que deban redefinirse las estructuras de las diferentes áreas y oficinas, y con ello los puestos de trabajo y sus relaciones dentro de una red de circuitos posibles para una carrera laboral.

### **5.3. Cuadro de situación actual y respaldo legal.**

Tal como ya señalamos, el alcance de esta propuesta es el de la Administración Pública Central, y para mejorar las posibilidades de movilidad y ofrecimiento efectivo de oportunidades al personal sería conveniente articularla con las demás áreas funcionales, separadas sólo por convenios o estatutos propios, y beneficios extraordinarios por recaudaciones o productividad.

La Administración Pública Central se rige por el Decreto-Ley N° 1.987/81, su Decreto-Ley Reglamentario N° 1.330/81, y modificatorias parciales posteriores (ver Digesto Provincial).

En dichos Decretos Leyes se especifica lo siguiente:

- 1°. Las estructuras orgánicas funcionales de la Administración Pública Provincial serán aprobadas por el Poder Ejecutivo y deberán integrarse con el mínimo de sectores imprescindibles para la adecuada prestación del servicio. Estas, además de los cargos de conducción superior, contarán solamente con los previstos para el Agrupamiento Jerárquico: Director, Jefe de Departamento y Jefe de División (DL N° 1.987; Parte Tercera, Sección 1)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Abreviatura. DL N°.. significa: Decreto Ley Número.

**2°.** Dichas estructuras orgánicas funcionales contendrán a la planta de personal (DL N° 1.987. Sección 2. Art. 11°), que se clasifica de la siguiente forma:

**1. Planta permanente.**

1.1. Personal con estabilidad.

1.2. Personal sin estabilidad.

**2. Planta temporaria.**

2.1. Personal de Gabinete.

2.2. Personal contratado por locación de servicios.

2.3. Personal mensualizado.

2.4. Personal jornalizado.

2.5. No mencionado pero existente: personal beneficiario de Planes Trabajar u otros similares.

**3°.** Se define un Plantel Básico de personal, y esta será la dotación necesaria para el cumplimiento de las misiones y funciones propias de cada área (DL N°1.987. Art. 88°).

**4°.** A la Gobernación, a cada Ministerio, organismos de la constitución y entidades autárquicas y/o descentralizadas, corresponderá un cuadro de personal que se constituirá con todos los cargos necesarios para su funcionamiento. Estos se distribuirán en planteles básicos (DL N° 1.987. Art. 89°).

**5°.** Sólo participa del Plan de Carrera el personal de Planta Permanente, con estabilidad (DL N° 1.987. Capítulo 2. Art. 17°). Este es un punto que debería reverse, dándole oportunidades al personal de la planta temporaria en su aspiración de pasar a la permanente, cuando así se compruebe y justifique.

6°. La carrera del agente se registrará por las disposiciones del escalafón sobre la base de las **calificaciones**, los **antecedentes** y los **requisitos** que en el mismo y sus reglamentaciones se determinen (DL N° 1.987. Art. 29°).

7°. El personal con estabilidad revestirá en alguno de los siguientes seis agrupamientos, conforme la índole de las tareas que se le asignen y sobre cuyos resultados es responsable (DL N° 1.987. Sección 1. Art. 83°)

- Servicio.
- Obrero.
- Técnico-Administrativo.
- Profesional.
- Jerárquico.

8°. A cada agrupamiento le corresponde un escalafón que se dividirá en clases. Este representa el conjunto de clases o niveles que el agente podrá alcanzar durante su carrera dentro del mismo agrupamiento.

Las clases establecen los niveles resultantes de la suma de los factores determinados para la evaluación de tareas, y permiten, a los efectos remunerativos, el agrupamiento de las tareas semejantes (DL N° 1.987. Sección 1. Art. 86°).

9°. Dicho conjunto de atribuciones y responsabilidades que se le confieren a cada agente, y por las cuales será evaluado su desempeño, conforman el cargo.

Los cargos públicos serán creados por Ley, en número cierto, con denominación propia y con fijación del sueldo respectivo.

Para el personal con estabilidad se establecen dieciocho categorías salariales y a cada una de ellas se le asigna un índice, que

multiplicado por el valor que por Ley se determine para cada agrupamiento dará como resultado el sueldo de cada clase (DL N° 1.987. Art. 109°)

Ellos se definirán en el nomenclador de cargos, distribuidos por agrupamientos y clases, consignándoles las especificaciones y requisitos de ingreso a cada uno.

El Nomenclador de Cargos (DL N° 1.987. Art. 87°), será aprobado por el Poder Ejecutivo y en base al mismo se elaborarán los planteles básicos (ver 3°, anterior).

Siguiendo los criterios de clasificación y descripción de puestos y tareas que propone la OIT, cabe señalar que se deben distinguir cargos de puestos (de trabajo), ya que en un mismo plantel básico podría haber más de un puesto con el mismo cargo.

10°. El personal permanente tiene derecho a igualdad de oportunidades para optar a cubrir cada uno de los niveles y jerarquías previstos en los respectivos agrupamientos. También puede pasar de un agrupamiento a otro si existen vacantes y cumple con los requisitos exigidos (DL N° 1.987. Capítulo II).

11°. El personal (de planta permanente, y efectivo), será calificado anualmente por su desempeño en el período comprendido entre el 1 de abril de un año y el 31 de marzo del año inmediato siguiente, y lo será en las cualidades, conceptos o factores que se determinen en la hoja de calificación que se apruebe oportunamente a tal efecto (DL N° 1.330. ART.30°).

Dicha calificación prevé siete grados y una puntuación determinada para cada uno de ellos, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

### Cuadro de clasificaciones actuales.

<b>Grado</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntaje asignado</b>
1	Deficiente	hasta 3,50
2	Insuficiente	de 3,51 a 4,50
3	Regular	de 4,51 a 5,50
4	Normal "B"	de 5,51 a 6,50
5	Normal "A"	de 6,51 a 7,50
6	Distinguido	de 7,51 a 9,00
7	Sobresaliente	de 9,01 a 10,00

Este puntaje se utiliza para mejorar la remuneración correspondiente a cada puesto de trabajo.

En cada agrupamiento, y sus clases, los puestos que lo conforman demandan de quienes los ocupan y desempeñan diferentes requisitos para conseguir resultados satisfactorios y suficientes con sus trabajos, y ello se describe en el cuadro siguiente.



¿QUE DEMANDA CADA PUESTO DE TRABAJO?...

Cotejo por fila, y probable equivalencia de agrupamientos<sup>4</sup> y clases (en cada columna)  
a partir de la de menor exigencia<sup>5</sup>

¿QUE DEMANDA CADA PUESTO DE TRABAJO?...				
A g r u p a m i e n t o s				
SERVICIO  ( 7 clases )	OBRERO  ( 7 clases )	TÉCNICO- ADMINISTRATIVO  ( 4 clases )	PROFESIONAL  ( 3 clases )	JERÁRQUICO  ( 3 clases )
VII. Ingresante. Aprendiz. Se supone que está en proceso de aprendizaje y comprensión del rol.				

<sup>4</sup> Las clases de los diferentes agrupamientos, que estén en una misma fila, indican "equivalencia". Esta calificación no es definitiva y está sujeta a discusión.

<sup>5</sup> Las clases, dentro de cada agrupamiento, se identifican con números romanos.

¿QUE DEMANDA CADA PUESTO DE TRABAJO?...				
Agrupamientos				
SERVICIO ( 7 clases )	OBRERO ( 7 clases )	TÉCNICO- ADMINISTRATIVO ( 4 clases )	PROFESIONAL ( 3 clases )	JERÁRQUICO ( 3 clases )
VI. Ejecuta tareas de complejidad mínima, que no requieren especialización; son rutinarias y controladas y orientadas permanentemente por un supervisor. Lo que hay que evaluar se ve y puede medir en forma directa.	VII. Ingresante.	IV. Ejecuta instrucciones, debe aprender de su propia práctica a partir de la repetición de las tareas, debe conocer normas básicas y operar equipos según estándares.		

¿QUE DEMANDA CADA PUESTO DE TRABAJO?...				
Agrupamientos				
SERVICIO ( 7 clases )	OBRERO ( 7 clases )	TÉCNICO- ADMINISTRATIVO ( 4 clases )	PROFESIONAL ( 3 clases )	JERÁRQUICO ( 3 clases )
V. Si bien depende de una supervisión y orientación directa, atiende tareas de mayor complejidad, que le demandan un cierto grado de conocimientos o habilidades, y criterio propio para la auto evaluación de su desempeño. Lo que hay que evaluar se ve y puede medir en forma directa.	VI. Ídem Servicio V., con el agregado que maneja herramientas que demandan concentración y cuidado.			

¿QUE DEMANDA CADA PUESTO DE TRABAJO?...				
Agrupamientos				
SERVICIO ( 7 clases )	OBRERO ( 7 clases )	TÉCNICO- ADMINISTRATIVO ( 4 clases )	PROFESIONAL ( 3 clases )	JERÁRQUICO ( 3 clases )
IV. Atiende tareas de mayor complejidad que el grado V., que requieren una adecuada especialización y discernimiento para resolver problemas operativos u obstrucciones. Su desempeño ya no se puede evaluar sólo por lo que se ve porque pueden existir efectos colaterales o diferidos.	V. Este grado se destaca porque demanda tener criterio propio e iniciativa para lograr resultados y resolver los problemas que se le presentan con cierta autonomía y buen criterio, sujeto a normas, a partir de las instrucciones que recibe y la repetición de las tareas.	III. Tiene un dominio medio de normas y procedimientos exigidos en el área donde se desempeña, maneja equipos y sabe obtener información para resolver problemas.		

¿QUE DEMANDA CADA PUESTO DE TRABAJO? ...				
A g r u p a m i e n t o s				
SERVICIO ( 7 clases )	OBRERO ( 7 clases )	TÉCNICO- ADMINISTRATIVO ( 4 clases )	PROFESIONAL ( 3 clases )	JERÁRQUICO ( 3 clases )
III. Realiza tareas similares a IV. Pero se destaca porque debe supervisar y mejorar los desempeños de personal a cargo.	IV. Además de saber manejar herramientas específicas, deben saber interpretar, con sentido crítico (no ejecutar en forma textual), croquis, planos e instrucciones de sus superiores; saber supervisar y orientar al personal de menor nivel, y saber colaborar con los superiores jerárquicos en el tratamiento y resolución de problemas.			

¿QUE DEMANDA CADA PUESTO DE TRABAJO?...				
A g r u p a m i e n t o s				
SERVICIO  ( 7 clases )	OBRERO  ( 7 clases )	TÉCNICO- ADMINISTRATIVO  ( 4 clases )	PROFESIONAL  ( 3 clases )	JERÁRQUICO  ( 3 clases )
II. Comprende los agentes que ocupen el cargo de Mayordomo en los respectivos planteles básicos.	III. Debe tener un dominio pleno de todas las normas que rigen y condicionan el trabajo, y el oficio, con un máximo nivel de especialización en las tareas de las cuales es responsable en forma directa o a través de personal a cargo, formal o informalmente.	II. Tiene un dominio medio-alto de los conocimientos y habilidades requeridas en el área; puede preparar y supervisar el trabajo de procedimientos y circuitos definidos, a cargo, y contribuye a la mejora de los resultados.	III. Tiene un dominio básico medio sobre las tareas, pero medio-alto sobre las técnicas y herramientas que debe utilizar en su trabajo. Opera supervisado.	III. Jefe de División

¿QUE DEMANDA CADA PUESTO DE TRABAJO?...				
Agrupamientos				
SERVICIO ( 7 clases )	OBRERO ( 7 clases )	TÉCNICO- ADMINISTRATIVO ( 4 clases )	PROFESIONAL ( 3 clases )	JERÁRQUICO ( 3 clases )
I. Comprende a los agentes que ocupen el cargo de Intendente en los respectivos planteles básicos.	II. Comprende al personal que prepara, distribuye, orienta y controla a un grupo de operarios de un mismo oficio o grupo de tareas. Interpreta croquis, planos e instrucciones con criterio personal y en función de resultados (metas en tiempo y forma). Capacita y forma al personal a cargo.			

¿QUE DEMANDA CADA PUESTO DE TRABAJO?...

Agrupamientos

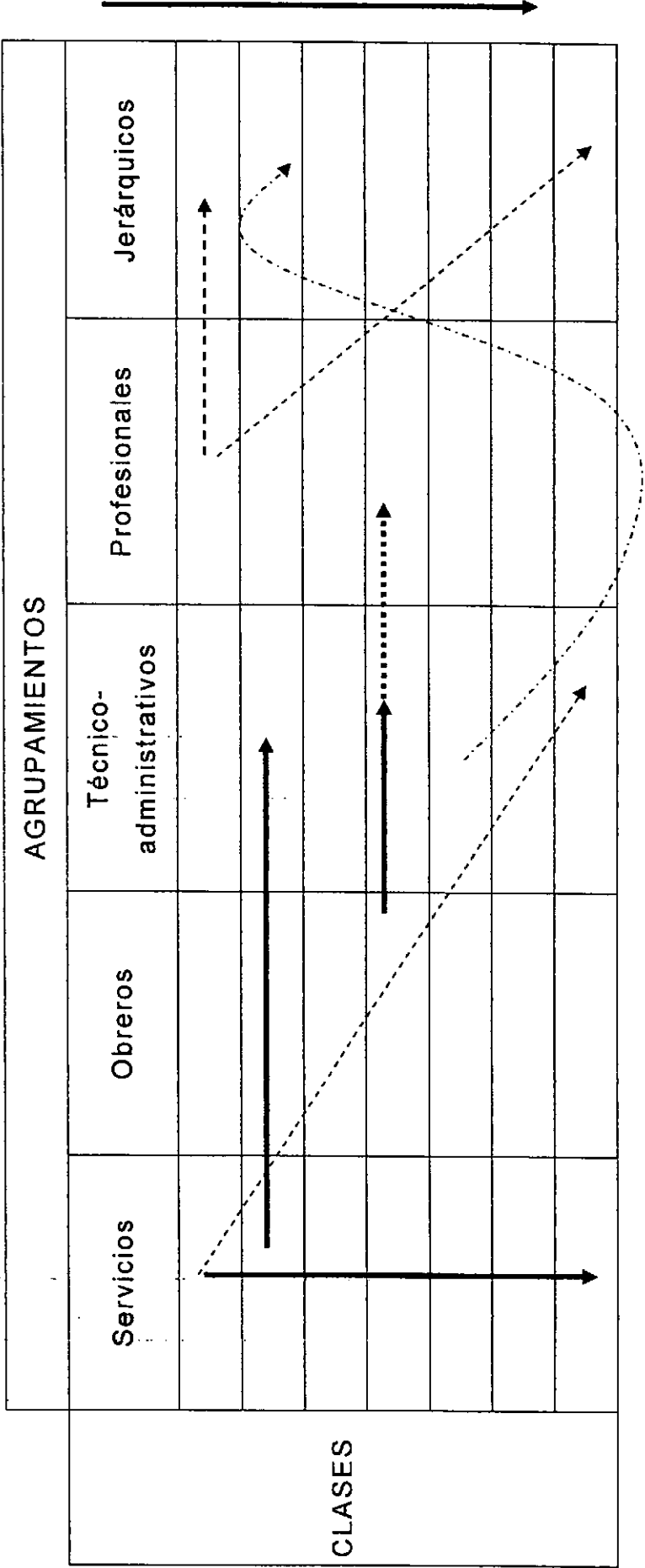
SERVICIO ( 7 clases )	OBRERO ( 7 clases )	TÉCNICO- ADMINISTRATIVO ( 4 clases )	PROFESIONAL ( 3 clases )	JERÁRQUICO ( 3 clases )
	I. Cubre los requisitos de la clase II y agrega la capacidad de remplazar al responsable jerárquico del área; puede pensar, planificar y supervisar el trabajo de todo el personal del área, en periodos no menores a un mes.	I. Tiene el dominio máximo requerido en el área, sabe preparar, supervisar y orientar el trabajo del persona de la misma, colabora n la resolución de problemas operativos y puede remplazar la superior jerárquico.	II. Supera el nivel anterior, puede planificar y supervisar procesos, anticiparse en la prevención de errores e instrumentar acciones que mejoren los resultados. Tiene cierto grado de autonomía y responsabilidad den su trabajo. Capacita a personal.	II. Jefe de Departamento



¿QUE DEMANDA CADA PUESTO DE TRABAJO?...				
Agrupamientos				
SERVICIO ( 7 clases )	OBRERO ( 7 clases )	TÉCNICO- ADMINISTRATIVO ( 4 clases )	PROFESIONAL ( 3 clases )	JERÁRQUICO ( 3 clases )
			I. Tiene un dominio máximo de las técnicas que maneja, puede planificar y asesorar sobre como conseguir mejores resultados. Es responsable de procesos o procedimientos calificados, y puede tener personal a cargo. Forma y desarrolla recursos humanos propios y asignados para ello.	I. Director

- ESQUEMA GENERAL DE LA MOVILIDAD PROBABLE -

Siguiendo la descripción de menor a mayor jerarquía, mostrado en las hojas inmediatamente anteriores.



DISTRIBUCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN EL ACTUAL NOMENCLADOR DE CARGOS

Régimen para el personal de la administración pública

Provincia del Chubut

Agrupamiento									
Servicio		Obrero		Técnico-administrativo		Profesional		Jerárquico	
29 cargos		119 cargos		201 cargos		164 cargos		No define	
Clase	Categoría	Clase	Categoría	Clase	Categoría	Clase	Categoría	Clase	Categoría
						I	17		
						II	15		
				I	14				
		I	13						
I	11	II	11			III	11		
				II	10				
		III	9						
II	8								
		IV	7						

Agrupamiento									
Servicio		Obrero		Técnico-administrativo		Profesional		Jerárquico	
29 cargos		119 cargos		201 cargos		164 cargos		No define	
Clase	Categoría	Clase	Categoría	Clase	Categoría	Clase	Categoría	Clase	Categoría
III	6			III	6				
		V	5						
IV	4			IV	4				
V	3	VI	3						
VI	2								

## **6. Plan de acción propuesto.**

Cinco fases o pasos de integración, ajustes y mejoras progresivas.

**Fase 1.** Elaboración de convocatoria.

**Fase 2.** Conformación y trabajo de una comisión mixta.

**Fase 3.** Experiencia piloto. Tres ejes de desarrollo.

**Eje 1,** de la fase 3. Análisis de Plantas Funcionales.

**Eje 2,** de la fase 3. Identificación y definición de los requerimientos de capacitación y entrenamiento laboral para la formación y el desarrollo de las competencias laborales en la dotación de personal. En consecuencia: planificación de capacitación y desarrollo.

**Eje 3,** de la fase 3. Evaluación de desempeños y calificaciones.

**Fase 4.** Planteamiento de circuitos posibles y movilidad probable. Fundamentos, tiempos y formas.

**Fase 5.** Instrumentación, seguimiento y control, ajustes hacia una definición más estable.

## **Descripción general de las fases y ejes propuestos.**

### **Fase 1. Elaboración de convocatoria.**

Esta debería estar a cargo de un equipo de trabajo especialmente conformado para generar las condiciones de base más favorables; por ejemplo:

- Reunir toda la información existente sobre plantas funcionales, convenios y estatutos, normas y procedimientos vigentes, legislación asociada.
- Desarrollar, tanto como sea posible, los medios y soportes digitales para el manejo de la información sobre la dotación de personal y las plantas funcionales donde esta se desempeña.
- Centralizar toda la información sobre el personal en una Base de Datos única.
- Desarrollar la Red de Sectoriales de Personal, a través de capacitación y talleres especiales, para que sus miembros puedan asumir el rol de facilitadores y agentes de cambio en las fases siguientes.
- Localizar y delimitar áreas críticas asociadas a objetivos prioritarios, y dentro de ellas identificar fortalezas y debilidades, para precisar mejor los temarios de la fase 2.
- Elaborar un plan tentativo, o borrador de trabajo, para la fase 2.

### **Fase 2. Conformación y trabajo de una comisión mixta.**

- Convocar a los representantes gremiales.
- Acordar sobre “una visión compartida”, unificar criterios de trabajo en función de objetivos, también compartidos como prioritarios, y establecer una metodología de trabajo sostenible.

- Planificar el desarrollo de la fase 3.

### **Fase 3. Experiencia piloto.**

#### **Eje 1, de la fase 3. Análisis de Plantas Funcionales.**

- Las Plantas Funcionales se identifican, delimitan y definen e función de los roles asignados por el Gobierno Provincial (subagrupamiento del gabinete por áreas y temas de incumbencia).
- En cada una de ellas, el equipo de trabajo conformado en la Fase 1 trabajará con el o los gremios que correspondan, y los demás gremios participarán con el fin de asegurar la unidad de criterio, estándares de clasificación para todos, y la igualdad de oportunidades buscada.
- Se elaboran documentos descriptivos de cada Planta Funcional como prueba del cumplimiento de los requisitos exigidos para ingresar en un proceso de aprendizajes compartidos, y construcción de conclusiones con visión de sistemas dinámicos (Peter Senge<sup>6</sup>)

#### **Eje 2, de la fase 3. Formalización de bases para activar el plan de carrera.**

Identificación y definición de los requerimientos de capacitación y entrenamiento laboral para la formación y el desarrollo de las competencias laborales en la dotación de personal. En consecuencia: planificación de capacitación y desarrollo.

---

<sup>6</sup> Senge, P. La Quinta Disciplina. Ed. Granica. Bs. As. 1992.

- Encuesta a Directores y Subsecretarios para establecer requerimientos desde la perspectiva de los superiores jerárquicos.
- Encuesta al personal no jerárquico, para establecer requerimientos desde la perspectiva de estos.
- Encuesta a superiores jerárquicos para que definan sus propios requerimientos de capacitación para la actualización y el desarrollo de competencias; en función de los resultados de las dos encuestas anteriores.
- Síntesis de requerimientos y validación de la misma y sus prioridades.
- Diseño del plan de capacitación, y pronóstico de estados de calificación en el futuro inmediato.

### **Eje 3, de la fase 3. Evaluación de desempeños y calificaciones.**

En la comisión mixta, o con una predefinición que diseño para ser discutido en ella:

- Elaborar una tabla de calificaciones y fundamentarla.
- Identificar medios para determinar en cada caso esas calificaciones.
- Acordar criterios generales, marco, para el diseño de metodologías de evaluación de cada agente en función del desempeño.
- Instrumentar una experiencia piloto y acordar sobre los pasos siguientes en una instrumentación más extendida, ya formal.
- Revalidar las conclusiones elaboradas en el eje 1 de esta fase 3.



#### **Fase 4. Planteamiento de circuitos posibles y movilidad probable.** Fundamentos, tiempos y formas.

- En base a lo producido hasta el momento, acordar sobre los circuitos posibles para un proceso de progreso laboral a partir de cada uno de los puestos de trabajo considerados.
- Generar el correspondiente documento: Nomenclador de Puestos, donde se especifique la característica general de cada uno, y su evolución probable en una carrera preestablecida, junto con los requerimientos para tal movilidad.

#### **Fase 5. Instrumentación, seguimiento y control, ajustes hacia una definición más estable.**

- A definir en función de la experiencia y los aprendizajes ganados a la fecha.

## **7. Recomendaciones.**

Es muy conveniente que primero se generen **dispositivos técnico-administrativos** adecuados y suficientes, y recién después se inicien los trabajos de análisis y definiciones de alternativas, para el llamado a la conformación de una comisión mixta (punto 4.5. anterior).

Esos dispositivos se expresan fundamentalmente en lo siguiente:

- Centralizar, en un área determinada, la planificación y administración de todos los recursos humanos que puedan hacer carrera en la administración pública provincial.
- Asegurar la subordinación jerárquica o funcional bien definida, a dicha área de RR.HH., de todas las oficinas de personal (sectoriales, o con otras denominaciones), que existan en los diferentes organismos o entes.
- Contar con una Base de Datos única, sobre toda la dotación de personal de la administración pública provincial, que contenga los legajos de personal (digitalizados), opere como único canal para actualizar datos y informar novedades sobre cada agente, y sirva de fuente de información para todas las acciones que afecten al personal, desde liquidaciones de haberes hasta estadísticas y otros análisis.
- Realizar un análisis comparativo de todos los convenios de trabajo vigentes, para establecer equivalencias e identificar puntos críticos para conseguirlas.
- Revisar y actualizar la normativa actual sobre relaciones laborales y manejo de personal, para elaborar propuestas de ajustes y mejoras.

La centralización del mando y la definición explícita de la red de oficinas responsables de las acciones y resultados en el campo de las

relaciones laborales y el manejo del personal permitirán tener un mayor control efectivo sobre las medidas que se instrumenten y sus efectos.

Disponer de una base de datos única sobre toda la dotación de personal permitirá disponer de información suficiente y segura en menor tiempo; dos cosas que no se pueden conseguir en la actualidad.

Revisar convenios y normativas vigentes para elaborar propuestas de ajustes y cambios permitirá tener un panorama más claro sobre las restricciones y condicionantes que afectarán a cualquier temario que se elabore en una comisión mixta para tratar la definición e instrumentación de un plan de carrera; además de que, por esa mismas razones, le facilitará al área de RR.HH. el manejo de las relaciones con los diferentes actores, evitando confusiones y malentendidos.

También es muy conveniente que se formalice una instancia de monitoreo, que tenga a cargo el seguimiento y control del proceso, y alerte a las autoridades de gobierno sobre probables desvíos y oportunidades de obtener más y mejores resultados. Esta instancia debería ser externa y tener condiciones que aseguren que asumirá y mantendrá con eficiencia el rol asignado.

# **ACTIVIDAD 1**

## **ANEXO 1**

# **PROGRAMAS**

**Temas y Contenidos  
de los cursos y talleres instrumentados**

## **CURSO DE REDACCION ADMINISTRATIVA - NIVEL I**

Dirigido a todos los empleados de la Administración Pública provincial.

### **OBJETIVOS:**

Lograr que los destinatarios:

- Valoren la palabra oral y escrita como instrumento de comunicación interpersonal.
- Reflexionen acerca de los elementos y normas que componen el sistema de la lengua.
- Apliquen estrategias de producción de textos utilizando los elementos del código grafico en la expresión de las ideas.

### **PROGRAMA**

#### **I.- Sistema de la Lengua y el Proceso de Comunicación**

El código como sistema de signos y reglas.

Oralidad y Escritura.

El lenguaje escrito: características.

Las normas: puntuación, acentuación, etc.

Corrección de vicios comunes: dequeísmo, gerundio, etc.

La escritura respetuosa: uso no sexista.

#### **II.- El Proceso de Redacción de Textos**

Estrategias de Composición

Producción de Textos de Uso: nota, pase, memorandum, resolución, etc.

Lectura crítica de textos de uso.

**Metodología:** Curso-taller. Predomino de actividades que permitan comprender el sentido y valor de la redacción que deben realizar y controlar habitualmente. Análisis comparativo de la producción administrativa. Se trabaja sobre ejemplos estándar y material de uso frecuente que aportan los participantes; en especial aquel que les ofrece más dudas y dificultades.

## **CURSO DE REDACCIÓN ADMINISTRATIVA - NIVEL II**

Dirigido a: Quienes tengan la responsabilidad de producir o controlar escritos y documentos oficiales, y aquel personal de menor calificación laboral que hayan aprobado el nivel 1.

### **Objetivo: Lograr que los destinatarios:**

- Desarrollen su conciencia lingüística a favor de una cada vez mejor producción textual.
- Apliquen la normativa de la lengua en la redacción de textos.
- Utilicen las distintas tipologías textuales aplicando criterios de corrección y adecuación.

### **Temario:**

#### **1. El proceso de redacción:** Legibilidad y estilo llano

Uso respetuoso del lenguaje

Niveles de formalidad.

Producción y corrección.

#### **2. La estructura del texto:** La oración y el párrafo.

Los marcadores textuales.

El vocabulario: selección de palabras.

Recursos retóricos.

#### **3. Producción de Textos:**

Informativos.

Argumentativos.

Directivos.

**Metodología:** Curso, con alto grado de interacción alumno docente y utilización de casos reales. Se trabaja sobre ejemplos estándar y material de uso frecuente que aportan los participantes; en especial aquel que les ofrece más dudas y dificultades.

## **CURSO DE COMUNICACIÓN EFICAZ - NIVEL I**

Dirigido a todo el personal de la Administración Pública Provincial.

### **OBJETIVO:**

Mejora de las comunicaciones internas creando grupos de reflexión sobre las relaciones e interrelaciones humanas llevadas a la práctica del trabajo para que logren la integración, nivelación del grupo humano con vistas a formar equipos de alto rendimiento capaces de planificar, gestionar y controlar la reorganización de sus propias áreas de trabajo.

Procurar aportar a los participantes conocimientos de ellos mismos que los lleven a la reflexión y mejora de acciones actitudinales que aporten a la calidad en la comunicación del grupo.

Elevar la moral de la fuerza de trabajo, fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza que agilizan la toma de decisiones, reducen la tensión y permiten el manejo de áreas de conflicto.

Contribuir a la formación de líderes y dirigente, para promover la comunicación a toda la organización y hacer viable las políticas de la organización; porque estas son, entre otros, algunos de los beneficios que otorga la capacitación en las organizaciones.

### **PROGRAMA**

#### **Abordaje y reflexión sobre los siguientes temas:**

Sistema de Creencias.

Canales de Comunicación.

Posiciones preceptuales básicas en la comunicación y las relaciones.

Práctica de habilidades de comunicación eficaz.

Resistencia al cambio y conflictos.

Diferencia entre grupo y equipo.

#### **Metodología: Taller**

## **CURSO – TALLER REGULAR: COMUNICACIÓN EFICAZ - NIVEL II**

Dirigido a: Todo el personal de la Administración Pública Provincial

### **Objetivo:**

La presente propuesta esta orientada a la mejora de las comunicaciones, mediante el logro en la comprensión de la importancia del liderazgo para gestionar a los grupos dentro de las organizaciones.

Favorecer la utilización de contenidos operativos, es decir, marcos de trabajos que posibiliten intervenir en la problemática del comportamiento organizacional, teniendo en cuenta las variables de liderazgo y grupos.

Generar interés por apropiarse de un concepto de liderazgo que contenga una ética comportamental con el fin de contribuir a la formación y al mejoramiento continuo.

### **Temario.:**

Estrategias para resolver situaciones.

Aprender a manejar las emociones.

Lograra sintonía con los demás utilizando las herramientas que brinda la PNL (nivel I); porque aumentando la tolerancia podemos hacer un encuadre de la situación que nos permita encontrar las similitudes y minimizar las diferencias.

### **Metodología**

Abordaje y reflexión sobre los temas. La capacitación se llevará a cabo conformando grupos de 20 personas, siendo promovida y coordinada la participación por los directivos de las áreas.

Los talleres son teóricos – prácticos y se entrega material.



## **CURSO: “ELEMENTOS Y CONCEPTOS BÁSICOS DE MARKETING”**

Dirigido a todo el personal de la Administración Pública Provincial.  
Promociones especiales para quienes tiene mayor contacto con los ciudadanos.

### **Objetivos:**

Mejorar la comunicación interna e institucional.  
Pone en claro falencias y conocimientos sobre el Márketing, y sobre cómo salir adelante frente a obstáculos y desafíos.  
Promover el diálogo en una apertura con visión marketinera.  
El concepto de Marketing y las diferentes formas de aplicación en la vida diaria.

### **Temario.**

#### **Elementos y conceptos básicos de Marketing**

- I) ¿Qué es el Marketing?
  - Evolución del Concepto de Marketing: Marketing orientado a las ventas.
  - Marketing orientado al Mercado.
  - Qué es y qué no es el Marketing.
  - Conceptos Básicos de Marketing. Conceptos Centrales de Marketing.
- II) Planificación Estratégica.
- III) Variables Controlables. Variables Incontrolables.
- IV) Análisis F.O.D.A.: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

**Modalidad:** Taller interactivo, basado en el análisis casos.

## **SEMINARIO TALLER APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

**DESTINATARIOS:** Personal Administrativo del Estado Provincial.

**Fundamento:** La comunicación en las instituciones, la motivación, la toma de decisiones, el logro de un clima institucional positivo: medios para lograr objetivos organizacionales eficientes y eficaces.

### **OBJETIVOS**

Lograr que los destinatarios:

- Perciban la dinámica de la comunicación interpersonal en el ámbito laboral, tanto como las implicaciones de la automotivación, en pro de un clima institucional saludable.
- Asuman el alcance que tiene el "clima de trabajo" y "la cultura organizacional" en la motivación del personal jerárquico y no jerárquico.
- Conozcan la distinción entre el método humanista y el que opera sobre el entorno (ambientalista) para la toma de decisiones, las fases fundamentales en una toma de decisión y las reacciones personales ante situaciones de conflicto.
- Dominen algunas técnicas y ejercicios psicofísicos que ayudan a superar situaciones de estrés y tensión, como así también a desarrollar las emociones positivas que generan un clima institucional armónico.

### **PROGRAMA DEL CURSO: TEMAS A TRATAR**

**Una mirada a la comunicación y su proceso.**

**La comunicación en las organizaciones.**

Canales de comunicación: formales e informales.

Los canales formales: verticales (ascendentes - descendentes) y horizontales (equipos o grupos de trabajo y/o análisis).

Los canales informales (el rumor, el chisme).

Conclusiones prácticas; planes de acción.

**La motivación humana.**

Tipos de motivación.

Las necesidades básicas según Maslow. Jerarquía de las necesidades.

Incentivos: naturaleza; cuándo se torna en un derecho.

Motivadores intrínsecos y extrínsecos. ---

Importancia de los mandos capaces de escuchar.

Conclusiones prácticas; planes de acciones individuales y grupales.

**La toma de decisiones.**

Estilos de toma de decisiones.

Tipos de decisiones (ambientalista, humanista, individual, grupal, a corto plazo, etc.).

Fases en la toma de decisiones.

Rasgos que influyen las decisiones.

Quién toma las decisiones?

La toma de decisiones durante los conflictos (polarizaciones, incomunicación).

Conclusiones prácticas; plan de acción.

### **Los aprendizajes básicos para una convivencia laboral y social saludable.**

Control de emociones negativas.

Interacción humana positiva.

Salud individual y grupal (estrés y tensión; técnicas superadoras).

Detección de relaciones conflictivas.

Conclusiones prácticas y plan de acción.

**Metodología:** Curso / Taller

## **CURSO DE PSICOLOGIA EN EL TRABAJO**

**DESTINATARIOS:** Personal Administrativo del Estado Provincial.

**Objetivo:** Contribuir a revalorizar el rol de Empleado Público como Agente de Servicio al Ciudadano y Cambio Institucional.

### **Temario:**

- Asumir la necesidad de revalorizar el sentido de lo humano, en pro de la transformación individual e institucional para abordar convenientemente el nuevo siglo ya iniciado.
- Analizar las potencialidades que alberga el ser humano como individualidad Psico-físico-social, trascendente.
- Percibir la dinámica de la comunicación interpersonal en el ámbito de trabajo, tanto como las implicaciones de la automotivación, en pro de un clima institucional saludable.
- Considerar la posibilidad de asumir el liderazgo como un desafío personal, con el fin de lograr la transformación institucional que los tiempos exigen.

**Metodología:** Taller

## **SISTEMA DE SEGUIMIENTO DE EXPEDIENTES (SSE)**

**Dirigido a:** En especial el personal que se desempeña en las Mesas de Entrada / Salida, y luego todo el personal de la Administración Pública Provincial que lo requiera.

### **Objetivos**

Lograr que el personal perteneciente a las mesas de entrada de la administración pública provincial maneje el Sistema de Seguimiento de Expedientes (SSE), con dominio suficiente.

### **Programa**

Pantalla principal de SSE. Como ingresar  
Como realizar Búsquedas en el Sistema.  
Como realizar la carga de movimientos de entrada y salida.  
Como realizar la carga de nuevos documentos.  
Como imprimir recibos.  
Como realizar informes de movimientos.

Modalidad: Capacitación in situ (en el ámbito habitual de trabajo de cada grupo), con análisis de las dificultades y soporte permanente por el período de práctica (uno a tres meses según los casos), y posterior orientación para la resolución de problemas.

## **CURSO SOBRE RETENCIONES IMPUESTO A LAS GANANCIAS, INGRESOS BRUTOS Y SISTEMA UNICO DE SEGURIDAD SOCIAL.**

**Dirigido a:** Agentes de la planta de personal de la Administración Pública Provincial, que desempeñen funciones en los departamentos de contabilidad, tesorerías y responsables de los Fondos Rotatorios de los Servicios Administrativos Financieros centralizados y descentralizados.

Asimismo, podrán participar, a sugerencia de los responsables de cada área, contratados.

### **OBJETIVOS**

Comprender la forma de determinación, e ingreso de las retenciones de impuesto a las ganancias, de impuesto sobre los ingresos brutos y del sistema único de seguridad social.

### **TEMARIO.**

o Retenciones de Impuesto a las Ganancias.

- Operaciones sujetas a retención.
- Determinación del importe de la retención.
- Depósito de las retenciones. Pago a cuenta y declaración y jurada SICORE.

o Retenciones de Impuesto sobre los Ingresos Brutos

- Cuestiones básicas de convenio multilateral, jurisdicciones locales y contribuyentes directos.

- Operaciones sujetas a retención.
- Determinación del importe de la retención.
- Depósito de las retenciones. Declaración jurada mensual.

o Retenciones de Sistema Único de Seguridad Social

- Sobre los diferentes regímenes (Régimen General. Servicios de Limpieza.

Servicios de Seguridad. Constructoras):

Operaciones sujetas a retención.

Determinación del importe de la retención.

Confección y presentación de las declaraciones juradas y pago.

### **BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:**

- Resolución General 830/00-AFIP (Impuesto a las Ganancias)
- Resolución General Nº 738/99-AFIP (SICORE)
- Resolución General 4052/95-DGI (SUSS-Constructoras)
- Resolución General 1784/04-AFIP (SUSS-Régimen General)
- Resolución General 1556/03 (SUSS-Servicios de Limpieza)
- Resolución General 1769/04-AFIP (SUSS-Servicios de Investigación y Seguridad)
- Resolución General Nº 1881/05-AFIP (Ingreso e Información de Retenciones de SUSS)
- Resolución 61/1995-CA-C. Multilateral / Ley 5451 / Resolución 10/2000-DGR-

Chubut

• Ordenanzas municipales pertinentes

## **COORDINACION GENERAL**

Cr. Mario César Owen – Contaduría General de la Provincia del Chubut.

Publicado por: CGP

## **MODALIDAD DEL CURSO**

Se prevén exposiciones teóricas-prácticas de los distintos temas que conforman el programa.

Para completar y aprobar el curso será necesario cumplir con la asistencia a las tres clases y se deberá cumplimentar una evaluación teórico-práctica obligatoria.

Se aclara que todo ingreso a las reuniones por parte de los participantes, pasados los 15 minutos de inicio de la reunión, será considerado como media falta.

## **APROBACION**

Se extenderán certificados de aprobación emitidos por la Dirección de Capacitación, a quienes cumplan con la asistencia requerida y aprueben la evaluación final obligatoria.

## **DURACION**

El curso se dictará durante 3 días, totalizando 6 horas reloj de dictado efectivo.

## **FECHA, HORARIO y LUGAR DE REALIZACION**

El Curso se llevará a cabo los días 20, 21 y 22 de noviembre del año 2006, en el horario de 13.00 a 15.00 horas, en el Aula de Capacitación de la Dirección General de Capacitación sito en Julio A Roca Nº 590, de Rawson.

## **CANTIDAD DE PARTICIPANTES**

Treinta (30).

## **EXPOSITORES**

Los temas serán dictados, supervisados y evaluados por profesionales de la Contaduría General de la Provincia. **Cra. Maria Eugenia Sánchez y Cr. José Velásquez**

## **CURSO: REGIMEN DE CONTRATACIONES**

**Octubre 2006**

### **CURSO: REGIMEN DE CONTRATACIONES**

**OBJETIVOS** Comprender en forma teórica y práctica, las distintas formas de contratar, que prevé la normativa vigente.

### **PARTICIPANTES**

Agentes de la planta de personal de la Administración Pública Provincial, que desempeñen funciones en los departamentos de compras o contrataciones, y responsables de los Fondos Rotatorios de los Servicios Administrativos Financieros centralizados y descentralizados.

Asimismo, podrá participar, a sugerencia de los responsables de cada área, contratados.

### **DURACION**

El curso tendrá una duración de 12 días, totalizando 24 horas reloj de dictado efectivo.

### **FECHA, HORARIO y LUGAR DE REALIZACION**

El Curso se llevará a cabo entre los días 4 de octubre y 1 de noviembre del año 2006, en el horario de 13.00 a 15.00 horas, en el Aula de Capacitación de la Dirección General de Capacitación sito en Julio A Roca No. 590, de Rawson.

### **CANTIDAD DE PARTICIPANTES**

Treinta y dos (32).

### **MODALIDAD DEL CURSO**

Se prevé exposiciones teóricas de los distintos temas que conforman el programa, y clases prácticas en modalidad de taller, para el desarrollo de casos en forma grupal. Para completar y aprobar el curso será necesario cumplir con un mínimo del 90% de asistencia y se deberá cumplimentar una evaluación teórico-práctica obligatoria. Se aclara que todo ingreso a las reuniones por parte de los participantes, pasados los 15 minutos de inicio de la reunión, será considerado como media falta.

### **APROBACION**

Se extenderán certificados de aprobación emitidos por la Dirección de Capacitación, a quienes cumplan con la asistencia requerida y aprueben la evaluación final.

### **EXPOSITORES**

Los temas serán dictados, supervisados y evaluados por profesionales de la Contaduría General de la Provincia.

### **TEMARIO**

- Generalidades de las Contrataciones:-
- Objeto de Aplicación (Ley Nº 5447-Art. 91º)
- Sistemas de selección del contratista.....
- Formalidades Generales de las Contrataciones:
- Niveles de autorización y aprobación. Escalas de contrataciones vigentes.
- Necesidad de dictar obligatoriamente Acto Administrativo
- Excepciones a la obligatoriedad de emitir Orden de Compra.
- Suscripción de Ordenes de Compra- Protocolización de Contratos
- Especificaciones de las compras



- Condiciones Generales de los Proveedores:
- Quiénes pueden ser o no Oferentes
- Como ser Proveedor del Estado
- Productores y Proveedores del Chubut
- Pago Centralizado a Proveedores
- Penalizaciones
- Intereses por pago fuera de término.
- Licitación Pública (Primera Parte).
- Concepto de Licitación Pública.
- Principios de libre concurrencia e igualdad entre los oferentes.
- Fases del procedimiento.
- Pliegos de condiciones: generales, particulares, de especificaciones técnicas.
- Imputación preventiva.
- Publicidad y notificación.
- Acto de apertura
- Licitación Pública (Segunda Parte).
- Oferentes. Condiciones y exclusiones
- Garantía. Concepto. Distintos tipos.
- Oferta: requisitos subjetivos y objetivos.
- Oferta única y alternativas. Inmodificabilidad de las propuestas.
- Mantenimiento de oferta. Desistimiento.
- Pre-adjudicación. Impugnaciones. Adjudicación.
- Formalización contractual.
- Licitación Privada / Concursos de Precios.
- Excepciones expresas y de interpretación restrictiva.
- Licitaciones desiertas, fracasadas y desistidas.
- Licitaciones Privadas y Concursos de Precios.
- Pliegos de condiciones.
- Invitación a oferentes. Notificación.
- Pre-adjudicación y Adjudicación.
- Formalización contractual.
- Contrataciones Directas / Compras Directas.
- Generalidades sobre contratación directa Ley 5447 y decreto reglamentario.
- Concepto de urgencia.
- Condiciones especiales.
- Titular de marca o privilegio. Monopolio. Escasez.
- Procedimiento de contratación directa.
- Condiciones de pago, entrega y recepción de los bienes.
- Vicios en el trámite y la adjudicación / adquisición.
- Casos Especiales de Compras.
- Compras con entrega de Bienes
- Cotizaciones, liquidación y pago de bienes y servicios en moneda extranjera.
- Locaciones de inmuebles.
- Nuevas modalidades de compra. Ley 5447 y decreto reglamentario.

**CRONOGRAMA DEL DICTADO DEL CURSO** 04/10/2006 – Tema N° 1 – Introducción - Generalidades de las Contrataciones.

06/10/2006 – Tema N° 1 – Introducción - Generalidades de las Contrataciones

09/10/2006 – Tema N° 2 – Licitación Pública (Primera Parte).

11/10/2006 – Tema N° 3 – Licitación Pública (Segunda Parte).

13/10/2006 – Práctico N° 1 – Licitación Pública.

18/10/2006 – Tema 4: Licitación Privada / Concurso Privado de Precios.

20/10/2006 – Práctico N° 2 – Licitación Privada / Concurso Privado de Precios.

23/10/2006 – Tema 5: Contratación Directa / Compra Directa.

25/10/2006 – Práctico Nº 3 – Contratación Directa / Compra Directa.

27/10/2006– Casos especiales de compras.

30/11/2006 – Repaso General previo a la evaluación escrita.

01/11/2006 – Evaluación escrita.

**BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:** "La Licitación Pública – José Roberto DROMI – Editorial Ciudad Argentina.

Ley Nº 5.447 – Título VII – Contrataciones.

Decreto 777/06, reglamentario de la Ley 5.447.

Normativa legal complementaria vigente.

COORDINACION GENERAL

Cr. Mario César Owen – Contaduría General de la Provincia del Chubut.

El programa aplicado en el curso de Cuenta General del Ejercicio, sus contenidos y formularios, pueden encontrarse en la página web de la Contaduría General (<http://www.chubut.gov.ar/contaduria/>).

## **CURSO - TALLER REGULAR: INTRODUCCIÓN A LA INFORMÁTICA**

**Dirigido a:** Todos los empleados de la Administración Pública Provincial, que desempeñen tareas administrativas.

**Objetivo:** Que el alumno logre implementar herramientas informáticas en las tareas diarias dentro de su campo laboral.

**Fundamentación:** En introducción a la informática, se brinda al alumno un panorama general del conocimiento informático. Mediante este modulo el Alumnos comprenderá el lenguaje técnico utilizado en informática, para que de esta forma se facilite el aprendizaje en los siguientes módulos.

### **Temario:**

Historia de la Informática

Definición de PC

Utilidades que se le pueden dar a una PC

Grafico y definición de cada una de las partes que componen una computadora

Periféricos: Clasificación y definición

Definición de Hardware, Software, Programas y Archivos. Ejemplos.

Como almacena la Información la Computadora

Escala de Valores en informática

Definición de Sistema Operativo (S.O).

**Metodología:** las clases son de forma personalizadas en la sala multimedia de la Dirección de Capacitación. Se utiliza una metodología Teórica y práctica, además esta capacitación se complementa con Asistencia Técnica Constante, el cual permite mantener la capacitación en el tiempo.

## **CURSO - TALLER REGULAR: USO DE WINDOWS**

**Dirigido a:** Todos los empleados de la Administración Pública Provincial, que desempeñen tareas administrativas.

**Objetivo:** Que el alumno logre implementar herramientas informáticas en las tareas diarias dentro de su campo laboral.

**Fundamentación:** El uso del Sistema operativo Windows, es fundamental para ingresar al mundo de la informática, ya que el aprendizaje de este ayudará al alumno para utilizar diferentes tipos de programas. En este modulo es donde el alumno tiene un primer contacto con el diferente manejo que se les da a los archivos (Guardar, Abrir, Copiar, Cortar, Pegar, Mover, Organizar, etc.), Realiza configuraciones, básicas para personalizar la PC, Aprende el manejo del teclado y Mouse, además de que ve los primeros programas.

### **Temario:**

Definición de Windows

Encendido y Apagado de LA PC

Pantalla Principal de Windows. Definición y explicación de cada una de sus partes

Conceptos de:

- Iconos
- Escritorio
- Papel Tapiz
- Protector de Pantalla
- Ventanas
- Barra de Título
- Botón Maximizar, Minimizar, Restaurar y Cerrar
- Personalizar el tamaño de las ventanas
- Mover una ventana
- Barra de Tareas
- Botón Inicio

Modificar la hora y fecha del Sistema operativo.

Modificar el papel tapiz

Cambiar el Protector de Pantalla

Explicación Básica de los componentes que podemos encontrar en el panel de control.

Accesorios de Windows.

Paint. Definición

Ingresar a Paint

Grafica y explicación de la pantalla principal de Paint

Explicación de la Barra de menús

Explicación de la barra de colores. Personalización

Guardar un dibujo

Abrir un dibujo

Imprimir un dibujo

Trabajos prácticos. Paint

Wordpad. Definición

Grafica y explicación de la pantalla principal

Funciones

Barra de menús

Barra de formato

Barra estándar

Búsqueda de palabras en el texto

Reemplazar una palabra en el texto

Configuración de pagina

Impresión de pagina

Utilizar en Wordpad dibujos realizados en Paint

Trabajos prácticos

Explorador de Windows. Definición

Grafica y explicación de la ventana Explorador de Windows

Definición de unidades, carpetas y archivos.

Propiedades de las carpetas unidades y archivos

Definición de estructura y jerarquía

Definición de los componentes de la barra de herramientas

Crear una nueva carpeta

Cambiar el nombre de una carpeta o archivo ya existente

Copiar, cortar o pegar una carpeta o archivo

Creación de estructuras

Mantener el orden de nuestros archivos

Definición de acceso directo

Crear accesos directos en carpetas o escritorio

Eliminar una carpeta o archivo

Recuperación de archivos o carpetas eliminados

Comando Format. Definición

Herramienta Buscar. Definición

Grafica y explicación de la ventana principal

Métodos de búsqueda

Acciones que se pueden realizar sobre el elemento encontrado

Información que se brinda de cada carpeta o archivo

Herramientas de sistema. Definición

Desfragmentador de disco. Definición y utilización

Scandisk. Definición y utilización

Liberador de espacio en disco. Definición y utilización

Tareas programadas. Definición y utilización

**Metodología:** las clases son de forma personalizadas en la sala multimedia de la Dirección de Capacitación. Se utiliza una metodología Teórica y práctica, además esta capacitación se complementa con Asistencia Técnica Constante, el cual permite mantener la capacitación en el tiempo.

## **CURSO - TALLER REGULAR: USO DE MICROSOFT WORD**

**Dirigido a:** Todos los empleados de la Administración Pública Provincial, que desempeñen tareas administrativas.

**Objetivo:** Que el alumno logre implementar herramientas informáticas en las tareas diarias dentro de su campo laboral.

**Fundamentación:** El programa Word es el más utilizado en el ámbito laboral para realizar documentos, el buen manejo de este software repercutirá en el buen desempeño del empleado administrativo.

### **Temario:**

Definición

Presentación de la pantalla principal

Modo de uso de la regla

Barras de herramientas:

- Formato
- Estándar
- Dibujo
- Imagen
- Wordart

Tablas y bordes

Tabulaciones. Configuración

Preparar los márgenes y sangrías de una pagina

Vista preliminar de una pagina

Vista preliminar de un documento

Comandos cortar, copiar y pegar en un bloque de texto

Insertión de tablas. La importancia de las tablas

Definición de celdas, filas y columnas

Agregar filas y columnas a una tabla

Eliminar filas o columnas de una tabla

Propiedades de una tabla

Agregar columnas en un documento

Agregar encabezado y pie de pagina en un documento

Ortografía y gramática

Insertar símbolos, numero de pagina, fecha y hora

Configuración de párrafo

Combinar correspondencia

Insertar imágenes prediseñadas

Hipervínculos

Cambiar a mayúsculas o minúsculas

Buscar y reemplazar texto

Imprimir un documento

Imprimir un sobre

Diseños con Word (notas, cartas, tarjetas, sobres, etc.)  
Trabajos prácticos.

**Metodología:** las clases son de forma personalizadas en la sala multimedia de la Dirección de Capacitación. Se utiliza una metodología Teórica y práctica, además esta capacitación se complementa con Asistencia Técnica Constante, el cual permite mantener la capacitación en el tiempo.

14

## **CURSO - TALLER REGULAR: USO DE EXCEL**

**Dirigido a:** Todos los empleados de la Administración Pública Provincial, que desempeñen tareas administrativas.

**Objetivo:** Que el alumno logre implementar herramientas informáticas en las tareas diarias dentro de su campo laboral.

**Fundamentación:** El programa Excel es una herramienta muy útil para general planillas interactivas, donde predomine el cálculo. El diseño de una planilla ahorra tiempo a la hora de realizar diferentes tipos de informes o para Calcular estadísticas de una determinada actividad, así como una infinidad de aplicaciones que le pueda dar el usuario con conocimientos de Excel

### **Temario:**

Grafica y definición de la ventana principal  
Definición de cada uno de los componentes de la ventana principal  
Definición de celdas, filas y columnas  
Definición de rango  
Moverse entre las diferentes hojas de un libro de Excel  
Cambiar el nombre de una hoja  
Movimiento entre celdas  
Ingresar datos en una celda  
Barras de herramientas  
Menús  
Ordenar los datos ingresados  
Formulas. Definición  
Modo correcto de la utilización de las formulas  
Errores típicos a la hora de escribir las formulas  
Organizar el libro  
Editar las diferentes partes de un libro  
Gráficos. Definición  
Pasos para insertar un grafico en una hoja nueva o en la misma hoja  
Tipos de gráficos  
Realización de planillas interactivas  
Diferentes tipos de gráficos. Cuando usar cada uno  
Editar las propiedades de un grafico, una vez realizado  
Formulas entre diferentes hojas de documentos  
Word y Excel en paralelo, para la creación de documentos profesionales  
Realización de trabajos prácticos, para afianzar los conocimientos adquiridos

**Metodología:** las clases son de forma personalizadas en la sala multimedia de la Dirección de Capacitación. Se utiliza una metodología Teórica y práctica, además esta capacitación se complementa con Asistencia Técnica Constante, el cual permite mantener la capacitación en el tiempo.



## **CURSO - TALLER REGULAR: USO DE INTERNET Y CORREO ELECTRÓNICO**

**Dirigido a:** Todos los empleados de la Administración Pública Provincial, que desempeñen tareas administrativas.

**Objetivo:** Que el alumno logre implementar herramientas informáticas en las tareas diarias dentro de su campo laboral.

**Fundamentación:** El buen manejo de Internet y correo electrónico facilitara la comunicación actual entre el personal de los diferentes organismos, así como la rapidez en realizar distintos tipos de trámites, conectándose solamente a Internet.

### **Temario:**

Definición

Composición de las direcciones de Internet e e-mail

Internet Explorer. Pantalla principal

Barra de herramientas. Modo de uso

Buscadores. Búsqueda de información en Internet

Copiar texto e imágenes a otros programas

Descargar aplicaciones a nuestra PC

Crear una casilla de correo electrónico

Uso del Microsoft Outlook.

Enviar archivos adjuntos

Internet en el ámbito laboral

**Metodología:** las clases son de forma personalizadas en la sala multimedia de la Dirección de Capacitación. Se utiliza una metodología Teórica y práctica, además esta capacitación se complementa con Asistencia Técnica Constante, el cual permite mantener la capacitación en el tiempo.

## **CURSO - TALLER REGULAR: USO DE MICROSOFT POWER POINT**

**Dirigido a:** Directores y empleados administrativos que deben realizar informes o presentaciones de diferentes productos.

**Objetivo:** Que el alumno logre implementar herramientas informáticas en las tareas diarias dentro de su campo laboral.

**Fundamentación:** El dominio de PowerPoint ayudará a realizar presentaciones dinámicas, las cuales son muy útiles a la hora de presentar determinados productos así como Informes.

### **Temario:**

Definición

Ventana principal. Identificación de sus partes

Diseño de diapositivas. Organización del material

Agregar diapositivas en una presentación

Insertar diferentes tipos de objetos en una presentación (texto, gráficos, dibujos, etc.)

Personalización de animaciones

Descripción de las barras de herramientas más importantes

Interacción con las diapositivas

**Metodología:** las clases son de forma personalizadas en la sala multimedia de la Dirección de Capacitación. Se utiliza una metodología Teórica y práctica, además esta capacitación se complementa con Asistencia Técnica Constante, el cual permite mantener la capacitación en el tiempo.

## **CURSO DE COREL DRAW**

**Dirigido a:** Personal de la Dirección general de Estadística y Censo y Dirección de Impresiones Oficiales.

### **Objetivos**

Conocer las principales herramientas de Corel Draw, Corel Photo Paint\* y Corel Trace.

Realizar prácticas aplicando dichas herramientas, conveniencia en el uso de las mismas.

Familiarizar al alumno en la confección y/o preparación de originales para imprenta, Familiarizar al alumno en los procesos de impresión de grandes volúmenes, duplicación, off-set.

Conocer conceptos básicos de diseño, forma, color, equilibrio, uso de tipografía.

En el caso de Corel Photo Paint se trabajará con algunas herramientas dada la cantidad y los requisitos de conocimientos previos por parte de los alumnos.

### **Temario:**

#### **Corel Draw**

La barra de herramientas

La barra de propiedades

Los menús laterales

Las ventanas acoplables

Los comandos del ratón

Dibujar formas.

Añadir color a los objetos.

Duplicar objetos.

Girar objetos.

Reflejar objetos.

Importar imágenes de otro archivo.

Adaptar texto a un trayecto.

Utilizar la herramienta Elipse.

Utilizar la herramienta Rectángulo.

Utilizar la herramienta Polígono.

Utilizar la herramienta Sombra interactiva.

Utilizar la herramienta Relleno.

Utilizar la herramienta Mezcla interactiva.

Utilizar la herramienta Forma.

Utilizar la herramienta Mano alzada.

Utilizar la herramienta Dibujo inteligente.

Utilizar la herramienta Texto.

Utilizar la herramienta Relleno interactivo.

Utilizar la herramienta Cuentagotas.

Utilizar la herramienta Contorno.

Crear fondos

Usar guías dinámicas y opciones de ajuste

Importar imágenes  
Aplicar sombras preestablecidas  
Trabajar con texto artístico  
Importar y dar formato a texto de párrafo  
Aplicar opciones de alineación

### **Corel Trace**

Vectorización de imágenes  
Contorno  
Contorno Avanzado  
Línea Central  
Esbozo  
Contorno Avanzado  
Mosaico /3d  
Grabado en Madera  
Ajustes  
Archivos resultantes

### **Corel Photo Paint**

#### **Solo introductorio y herramientas básicas**

#### **Imágenes digitales, características, formatos. Herramientas**

Selección  
Mascara  
Recortar  
Cuentagotas  
Borrador  
Texto  
Clonar/ ojos rojos/ pincel  
Forma  
Relleno  
Pintar  
Sombra Interactiva

#### **Elaboración de Originales**

Tipo de Originales  
Área imprimible/ compaginación  
Métodos de Impresión  
Rótulos  
Escalas  
Soportes.

#### **Diseño (introductorio): forma, color, equilibrio**

Patrones formales, tendencias  
Imagen Institucional, Importancia y coherencia

#### **Contenidos Procedimentales**

Aplicación de contenidos conceptuales para elaboración de:

Papelería personal,

Papelería Institucional,

Informes que requieran gran cantidad de elementos de diseño,

Folletos,

Afiches.

Reconocer y solucionar con antelación los posibles problemas que pueden surgir de la transferencia de este tipo de archivos.

## **CURSO INFORMÁTICA ACCESS**

**Dirigido a:** Todos los empleados de la Administración Pública Provincial, que desempeñen tareas administrativas.

**Objetivo:** Que el alumno logre implementar herramientas informáticas en las tareas diarias dentro de su campo laboral.

### **Programa de Actividades**

Entorno gráfico  
Definiciones de los diferentes elemento del programa  
Herramientas y utilidades  
Definiciones (Tabla, Formulario, Consulta, Informe)  
Formatos de Datos  
Creación de tablas  
Diseño de formularios  
Creación de consultas  
Diseño de informes  
Relaciones  
Cálculos  
Imprimir  
Guardar y abrir archivos  
Barras de herramientas

**Metodología:** las clases son de forma personalizadas en la sala multimedia de la Dirección de Capacitación. Se utiliza una metodología Teórica y práctica, además esta capacitación se complementa con Asistencia Técnica Constante, el cual permite mantener la capacitación en el tiempo.

# **ACTIVIDAD 1**

## **ANEXO 2**

### **ENTREVISTAS A LOS DOCENTES**

## **Introducción:**

Con estas entrevistas se quiso conocer la opinión de los docentes y su posicionamiento frente al rol y a la materia a su cargo, según sus antecedentes y el vínculo laboral que establecieron en esta práctica docente.

## **Cuestionario guía aplicado con Docentes:**

1. ¿Para qué el o los cursos en cuestión?, ...¿Qué se quiere producir u obtener con el/los mismos?
2. ¿A quienes esta/n dirigido/s?
3. ¿Cuál es el perfil de los grupos de participantes?
4. ¿Que se tuvo en cuenta para elegir los contenidos?
5. ¿Cuales son las dificultades que, según se observa, se les plantean a los alumnos en el proceso de comprensión y aprendizaje de estos contenidos?
6. ¿Cuál es la "estrategia didáctica" que se aplica? , y ¿por qué?
7. ¿Que tiempo insume o se le dedica a toda la actividad?
8. ¿Se mide y evalúa de alguna forma el aprendizaje?, ...¿Como?
9. ¿Se observa, mide y evalúa de alguna manera cual es la transferencia efectiva de los aprendizajes a las prácticas?, ...¿Como?, ...¿Que se ve?...
10. ¿Que respuesta se tiene de los superiores jerárquicos de quienes participan de esta capacitación?
11. ¿Introduciría cambios en el diseño y dictado del curso?, ...¿Cuales?, ...¿Por que o para que?
12. ¿Que propone hacer en adelante para mejorar los resultados buscados?



**Propósitos múltiples.** Estas entrevistas permiten conocer cual es el cuadro de situación, desde la perspectiva de los Docentes, identificar puntos críticos, unificar criterios de abordaje para el tratamiento de problemas y elaborar con ellos el diseño de acciones alternativas para obtener más o mejorar los resultados logrados.

La serie de entrevistas individuales cierra en un encuentro con todos, tipo taller.

## **CASO 1 Entrevista a Docente de Marketing Institucional.**

Responsable del curso: **Elementos y conceptos básicos del Marketing.**

El docente a cargo se desempeña como Asesor en Marketing y depende, de hecho, directamente del Ministro de Coordinación de Gabinete, dentro de cuya área, articula su actividad en forma regular con Relaciones Públicas y Capacitación. Como Docente se integra el equipo ad hoc de la Dirección de Capacitación.

Su relación laboral es: designación en un cargo político y percibe una remuneración fija por todo concepto.

### **Resultados de la entrevista:**

En estos Cursos se busca introducir nuevas visiones y técnicas para manejar las interacciones personales y lograra una mayor satisfacción en todos.

En el curso se destaca que somos Empleados Públicos, que estamos al servicio del publico, y que este es un cliente que se llama: ciudadano o chubutense. Una relación que puede ser vista como en la actividad privada (empresas), donde gracias a que ese cliente compra, en nuestro caso: paga sus impuestos y cargos por servicios, todos nosotros tenemos trabajo; esos clientes pagan nuestros sueldos, como los clientes que le compran a una empresa. Son conceptos claves: Cliente, Relación Proveedor-Cliente y Satisfacción del Cliente. Si esta visión se integra a las prácticas de trabajo será posible conseguir mayor eficiencia y satisfacción para todos.

Los autores de referencia son Philip Kotler ("Dirección de Mercadotecnia"), y Guillermo Billancio. Estos sostienen que en el ámbito del Estado también se puede y conviene aplicar técnicas de marketing.

El primer objetivo, entonces, es llamar la atención sobre las prácticas diarias donde el marketing puede ayudar a conseguir mejores resultados.

En el ámbito de la APP no se maneja el concepto de marketing; saben que existe pero no saben como aplicarlo.

Cuando desde el MCG se planteo iniciar cursos de Marketing se resolvió que fuesen "desde cero", con un diseño básico similar al que se aplica en las Universidades, para sensibilizar e instalar conocimientos básicos que ayuden a comprender su utilidad y genere demanda de mas capacitación al respecto, mas orientada a aplicaciones especificas propias de cada área; por eso el curso se denomino: Elementos y conceptos básicos de Marketing.

La primera experiencia se hizo en la Comuna Las Plumas (aproximadamente 600 habitantes. En ese momento tenían una conexión restringida con la Administración Central en Rawson, situación que ahora se modificara favorablemente con el Programa de Conectividad), allí se cuido mucho el trabajo de invitación a participar del curso, se visito persona por persona junto con un funcionario de la Comuna para explicarles en que consistía, que haríamos y para que podría servirles; de esa forma se aseguro una mayor asistencia.

En el caso de los cursos dictados dentro de la oferta regular de la Dirección de Capacitación, no se realiza dicho trabajo y la convocatoria es abierta; asisten quienes lo desean o son enviados por sus superiores jerárquicos.

Se observa inhibición y hasta vergüenza a participar; al parecer: por temor a quedar expuesto a un supuesto ridículo, o a que los demás vean que "no sabe", "no entiende", o que "tiene dificultades"...

En el curso se trata de "ir hacia el niño interno que cada uno tiene" y despertar la curiosidad, ese interés por conocer que todos los niños tienen. Con esto se quiere provocar y hacer ver ese "ida y vuelta" (feed

back), posible donde se aprende compartiendo visiones, dudas e ideas, para tratar y resolver problemas.

Se propone la revisión de la idea de aprendizaje basada en una relación docente-alumno dependiente, donde se impone que es el docente el único que conoce y sabe que se debe hacer en cada caso. En su lugar se promueve el trabajo en equipo y la exploración conjunta de experiencias, nuevas ideas y posibilidades de generar un espacio donde todos aprendan, alumnos y docentes ocasionales.

Se busca conseguir que los alumnos sientan confianza, se aflojen y participen realmente; conseguir que se entusiasmen y todos hablen, digan que ven y que piensan, sin miedos ni vergüenzas.

Para conseguirlo, y como forma de caldeamiento, se le pide a cada uno que cuente como es el trabajo que realiza habitualmente, y en que casos o situaciones podría aplicarse marketing, o cree que estas técnicas podrían ayudarlo.

Para que el docente se oriente mejor en el manejo de una comunicación informal, en la mesa o banco de cada participante se coloca, a la vista del docente, un pequeño cartelito donde se indica el nombre y puesto del alumno.

Otro recurso es mostrar una red de sinónimos, armándola entre todos, a partir de la palabra marketing y sus interpretaciones; las conocidas por los alumnos, porque así lo vieron en algunos escritos o mensajes, mas otras variantes propuestas por el docente. Con esto se quiere quitarle rigidez a la interpretación y comprensión de todas las aplicaciones posibles de las técnicas del marketing.

Se pone especial cuidado en reconocer en la audiencia los diferentes estilos de percepción dominante: auditiva, visual o mixta; incluso la del contacto físico que puede ayudar a reafirmar proximidad y confianza.

Se "hace hablar" a los alumnos para salir de la monotonía de una sola voz, la del docente, para provocar la participación, evitar que alguien se quede "afuera" y provocar el interés por el tema que se trate.

Los alumnos piden poder tener más tiempo; hacer más extensos los cursos o realizar talleres para el análisis de casos.

Se quejan también de la incomprensión de sus superiores jerárquicos que, por lo que cuentan, parecieran no adherir a la propuesta y niegan los tiempos y procesos necesarios para instalar cambios en las formas de tratar los problemas.

Nos llama la atención que jefes que disponen que sus empleados asistan al curso, después cambian su actitud y les reclaman la ausencia del lugar de trabajo. Hubo más deserciones por esta razón que por pérdida del interés en los alumnos; por ejemplo, aquellos que vinieron por su propia iniciativa y debieron conseguir el permiso.

Si bien durante el desarrollo del curso se observa una revisión de preconceptos y prejuicios, estos se sostienen; por ejemplo, manifiestan descreimiento, ven la propuesta como "demasiado ideal", poco "realista" para un ámbito donde, ellos dicen que ven que, hay corrupción, aprovechamiento de oportunidades para beneficio personal, desinterés por lo colectivo, y donde a nadie le interesa que pueda pasarnos mañana sino solo, a cada uno, asegurarse su beneficio o al menos evitar perjuicios. Ven individualismos y egoísmos que profundizan los males de la "burocracia".

La queja, respecto de aquello que sus superiores jerárquicos hacen, o impiden hacer con lo que hacen, sobre aquello que les autorizan o permiten a sus secretarías y colaboradores inmediatos, es muy marcada y tal vez el principal obstáculo para generar credibilidad y confianza en la propuesta de aplicar técnicas de marketing.

Una cuestión estratégica clave pareciera ser: como instalar el tema del marketing, como "herramienta" válida para la gestión, entre los

superiores jerárquicos y el nivel intermedio en la línea de mando, de forma tal que a sus subalternos les resulte más fácil proponer e instrumentar cambios de actitud y conducta.

## **CASO 2 Entrevista a los Docentes de Informática.**

Conforman un equipo de cuatro técnicos, y su relación laboral es temporaria; facturan horas cátedras.

### **Resultados de la entrevista:**

En un comienzo, los contenidos se determinen en base a modelos de manuales estándares, pero a medida que se fue haciendo experiencia, sobre todo con el Sistema de Mesas de Entradas y Seguimiento de Expedientes, se fueron adecuando a las necesidades mas definidas de los usuarios en cada caso.

La capacitación se orienta a asegurar esos contenidos calificados, pero los manuales permiten que los alumnos puedan ampliar sus conocimientos sobre aspectos no tratados en clase.

Todos los alumnos, después de haber hecho los cursos, pueden consultar o solicitar apoyo para reafirmar conocimientos o despejar dudas; esto esta previsto en el diseño de los cursos y la asistencia en el lugar de trabajo.

Existe un diseño estándar para cada curso, y se realizan adecuaciones para pedidos que realizan los organismos para su personal y en función de requerimientos o problemas específicos, aplicaciones.

De la misma forma, hay cursos que se completan con oferta abierta (persona que se inscriben por motus propio y gestionan en su área el permiso correspondiente), y otros que se definen por pedidos de Sistemas que se instalan o de los superiores jerárquicos que ven en ello un beneficio. En estos últimos podría ser más fácil de evaluar en cuanto a transferencia de los aprendizajes a las prácticas.

En cuanto a "estrategias didácticas" se aplican las convencionales en informática para hacer más amigable a los equipos, los programas y la computación en general: aunque a nivel de docentes existen

diferencias en cuanto a la forma de “manejar la clase” y “alterar el orden previsto, deteniéndose mas en algunos temas o saltar otros cuando la audiencia lo requiere o se ve necesario.

Conseguir estandarizar mas el dictado de cursos es una cuestión pendiente y afecta sobre todo al trabajo de reemplazo de docentes; los que deben hacerlo se pueden encontrar con que “no saben en que tema o nivel están los alumnos”. Los temarios se completan siempre, según lo previsto, pero no en el mismo orden.

Las dificultades observadas en algunos casos para el aprendizaje de la informática son varias y a veces combinadas:

- Algunos no tienen oportunidad de practicar en el trabajo. Es sorprendente ver que algunos jefes mandan a su personal a que haga los cursos sin tener ni gestionar equipamiento. En esos lugares no se hacen aplicaciones apoyadas en computación.
- Tengan o no equipos en el lugar de trabajo, se ve diferencia entre quienes son usuarios de computadoras en sus casas o locutorios, y están mas familiarizados con explorar posibilidades, respecto de aquellos que no son usuarios de PCs. fuera del trabajo.
- Las personas mayores manifiestan más lentitud, y parecieran inhibirse frente a la facilidad con que aprenden sus compañeros más jóvenes.
- Algunos alumnos llegan sin conocimientos básicos que no tienen que ver con la informática; por ejemplo, reglas gramaticales, normas de escritura en la administración pública, comprensión de textos, expresión oral y escrita, circuitos y procedimientos administrativos exigidos en su lugar de trabajo. Esto opera como restricción para que puedan ver a la computación sólo como una “herramienta” que deben manejar para conseguir que “eso otro”



resulte más fácil; por el contrario, algunos parecieran tener la idea que la computadora "hará sola" la tarea.

Prácticamente no hay deserciones por estas dificultades, si las hay porque no cuentan con el suficiente apoyo de sus superiores jerárquicos para sostener el ciclo de aprendizaje por curso, o porque ellos los cuestionan cuando después de aprobar un nivel o curso quieren seguir con otro.

Pese al interés por aprender computación, que se comprueba en los cursos, este pareciera no ser lo suficientemente grande como para avenirse a cursar fuera del horario de trabajo. Muchos tienen otras actividades que se lo impiden, pero no es el caso de todos.

Actualmente hay problemas de espacio para ampliar la cantidad de cursos; solo se cuenta con una sala con diez PCs y otras diez están esperando poder ser instaladas cuando se pueda habilitar otra aula para los demás cursos que no son de informática.

Prestar la sala y las PC a otras áreas de la Administración Pública para que dicten sus cursos internos también nos quita disponibilidad de equipos y horarios.

El equipo de docentes de Informática cubre varios requerimientos de la Dirección, no solo el diseño y dictado de cursos. Esos requerimientos son muy diversos y no siempre previsibles, a veces surgen por pedidos de ministros o secretarías y se imponen como prioridad por la urgencia.

A veces, por las dificultades que se observan para instrumentar actividades o los comentarios que nos hacen, pareciera que las demás áreas de la Administración Pública Provincial, e incluso dentro del Ministerio al cual pertenecemos, el de Coordinación de Gabinete, no existe conciencia del tiempo y el esfuerzo que el equipo de Informática, junto con la Directora, le dedican a esta actividad.

El Soporte Técnico y la dependencia que pueden tener del mismo los usuarios es un problema serio, incluso en la misma Dirección de Capacitación. El equipo de Informática muchas veces quedó, de hecho, separado del resto del personal de la Dirección. Ya no se da tanto, porque se logro evitar bastante, pero se produce porque ese personal es muy dependiente de lo que haga o determine el equipo respecto del uso de las computadoras, la red y el software.

## **Caso 3 Entrevista a docente de Redacción Administrativa y Comprensión de Textos**

### **Resumen de lo informado por la entrevistada.**

- Pese a que se sigue un programa que sirve como marco, este se adecua permanentemente en función de los intereses y posibilidades de aprendizaje de los participantes en cada curso. Cada curso conforma un grupo, y este tiene requerimientos específicos para poder alcanzar esa comprensión que se quiere que tengan de las normas y procedimientos, no sólo formales u oficiales, sino también generales en redacción e interpretación de textos y documentos.
- Cada grupo, en un verdadero feed back con el docente, manifiesta sus necesidades y propone modificaciones que necesita.
- Las clases se arman, prácticamente, una a una y día a día. Se sigue un eje, pero se busca dar respuesta y mejorar el nivel de comprensión y competencia laboral de cada participante según lo que él mismo manifiesta y el docente comprueba.
- En Redacción Administrativa se diseñaron dos cursos, dos niveles, y se realiza una admisión en función de los antecedentes y prácticas de los participantes. Para la mayoría la secuencia es nivel 1 y luego el 2.
- Prácticamente todos piden trabajar sobre “resoluciones”, que es el texto más frecuente. Esto se ve mucho en el nivel 1.
- Los contenidos se fijaron en base a la experiencia, sin un sondeo especial. Como docente tengo experiencia en otras áreas de la APP y conozco las necesidades del medio.
- Igualmente, en esta experiencia, ya desde los primeros cursos en el 2004, detectamos necesidades más básicas, en algunos casos en gramática y hasta en lecto-escritura. Cuando detectamos que en el grupo hay participantes que podrían tener un nivel muy bajo, nosotros

también bajamos el nivel de exigencia y nos centramos en conseguir que mejoren tanto como puedan el nivel con el cual llegan.

- Hemos tenido casos de aprendizaje donde la persona se emociona mucho, y nos lo hace saber, por poder expresarse por escrito, por poder decir algo que antes no sabía como expresar para ser comprendida.
- Se trabaja mucho sobre cualquier texto oficial como disparados, para a partir del mismo se pueda conseguir que haya, primero, comprensión y, luego, mejora en la expresión respecto de aquello que sobre el asunto en cuestión se quiera o deba decir.
- Si bien no hubo al respecto una orientación oficial, nosotros tomamos como tema central "la actividad y el reordenamiento que puede generar la gestión por Comarcas"; esto como motivador frente a la idea de "nuevas demandas en los lugares de trabajo", en aquello que deberán hacer.
- Se estimula a los participantes para que salgan a buscar información sobre aquello que tratan y les interesa, para que puedan comprometerse con la producción. Por ejemplo, respecto de las Comarcas, que es algo promocionado pero aún no formalizado, se los estimula a que averigüen, a que investiguen, y escriban (expresen), que ven y que comprenden, que interrogantes les surgen, y vean cómo poder manifestarse y darle respuestas a los mismos.
- Tenemos manifestaciones de conformidad y beneficios antes de terminar cada curso y después, porque se mantiene el contacto con los participantes; así conocemos que en algunos organismos se hicieron correcciones a formularios, procedimientos y normas administrativas internas.
- Considero que los participantes se van de cada curso con una mayor comprensión sobre cómo es y debe ser el encadenamiento y la legitimación de cada uno de los pasos en los actos administrativos.

- Dentro de cada grupo de participantes se distingue fundamentalmente nivel y ritmo, y ello ayuda a regular los avances en las clases.
- Vemos algunas dificultades para asegurarnos que participen aquellos que más podrían actuar luego como multiplicadores. Los Jefes prefieren mandar a los empelados nuevos en lugar de enviar a aquellos que tiene alguna antigüedad y tiene de hecho el rol de formadores de los nuevos.
- Las personas jóvenes, que recién se incorporan a la APP no alcanzan a comprender todo porque no tiene todavía una visión de conjunto de la APP, ni la motivación que podría darles la pertenencia aun organismo determinado.
- Que el personal invitado no asista a cursos que se dictan por la tarde, no implica necesariamente que no tengan interés en los mismos. Habría que explorar más sobre las dificultades que los empelados pueden tener para asistir a cursos fuera de los horarios de trabajo.
- Tal vez hay que invertir más en el diseño de cursos semipresenciales, con tutoría. Sin lugar a dudas que hacen falta cursos a distancia para el personal que no está en Rawson o localidades cercanas.
- Pienso que habría que promover, desde las autoridades de mayor nivel, una gran reunión con Directores, como los Talleres de Exploración de Requerimientos e Intereses que ya realizó la DC, para conocer mejor:
  1. Que necesitan de la DC para hacer mejor lo que deben hacer con el personal que tiene.
  2. Cómo piensan que se podrían conseguir los mejores resultados posibles.

3. Cómo medir y evaluar que se consigue aquello que se acuerda hacer y lograr.

- La DC debería tener una jerarquía mayor, y una dotación docente más grande, para poder efectivamente llegar a más empelados en menos tiempo. Tendría que tener una mejor estructura, y esta debería estar formalizada (no contratada), en función de una política de Estado clara respecto del tipo de eficiencia de gestión que se quiere alcanzar (en qué, cómo, para qué, y en que tiempo).
- Hay mucho para hacer en capacitación, mucho especialmente en aspectos básicos como redacción, comprensión y expresión dentro del ámbito de la APP, y se puede hacer siempre y cuando nos organicemos para ello y tengamos los recursos mínimos requeridos.

## **Caso 4 Entrevista a Docente de Comunicación Eficaz.**

- Los programas se conformaron en función de supuestos que se elaboraron a partir de otras experiencias de capacitación que tuvimos en la APP y en empresas privadas.
- En estos cursos, desarrollados más como talleres para la comprensión, reflexión y dominio de la comunicación necesaria en contextos o condiciones no favorables, se promueve más que nada la capacidad de instalar y desarrollar diálogo.
- Hay casos, por lo que vemos en lo que nos cuentan los participantes, en los cuales pareciera que los Jefes no quieren dar ese espacio de diálogo.
- En quienes participan tenemos tanto "casos obligados", obligados por sus Jefes a asistir, que no tienen en principio interés personal por el curso, como casos que por el contrario quieren participar. Sabemos también que hay empelados que quieren participar y que por una u otra razón no lo pueden hacer.
- Por lo observado, pareciera que hay muchos superiores jerárquicos que se "fijan" en un rol de mando autoritario y no facilitan la comunicación, de su personal con ellos ni entre el personal. La persistencia de esas prácticas o estilos de mando es un obstáculo para llevar a la práctica lo que en estos cursos se enseña y promueve: hablar, compartir, ayudar y trabajar en equipo.
- Si vemos que los cursos permiten a muchos mejorar sus relaciones con los pares, y a través de ello y un mejor clima laboral consiguen también un mejor desempeño de conjunto; pero este aspecto no está analizado, sólo lo conocemos por lo que nos cuentan los participantes, durante los cursos o después.
- Si los participantes se pueden ver a sí mismos, pensar sobre lo que hacen y como lo hacen, y logran algunos cambios internos, ya con

eso nos damos por satisfechos. So seguramente producirá otros efectos en el día a día.

- Creo que se podría conseguir un mayor efecto positivo si hubiese:

1. Más cursos, si se pudiese llegar a mayor cantidad de empelados, pero con fines definidos, conseguir que... y para qué...; por ejemplo, atender mejor al público para..., o comunicarse mejor internamente para conseguir una mayor coordinación que asegure...
2. Si se consiguiese hacer participar a los Jefes de esos empleados en talleres donde tratar como asimilar las novedades y ayudar a los empelados para que puedan llevar a la práctica lo aprendido.
3. Los empelados y los jefes pudiesen contar con una tutoría o soporte adecuado después de los cursos; un apoyo suficiente para conseguir su orientación y retroalimentación positiva.

- Tal vez deberíamos ver la forma de integrar más los contenidos de los diferentes cursos, de forma tal que se facilite a los participantes ver las interacciones, el entramado, esa "red" de la cual les hablamos y les proponemos formar y hacer crecer en sus lugares de trabajo.



## **Caso 5 Entrevista a Docente de Psicología en el Trabajo y Aprendizaje Organizacional**

### **Resumen de lo expuesto por la entrevistada.**

- Los programas de los cursos que dicto se elaboraron en base a una visión que tenemos respecto de la deshumanización observada en muchas de nuestras actividades, entre ellas las laborales.
- Con los cursos se quiere contribuir a la revalorización de las personas como actores claves para producir cambios y mejoras, y conseguir sus participaciones comprometida en ello como condición necesaria.
- Los cursos se organizan y desarrollan más bajo la modalidad de talleres de reflexión; se deja que ellos expongan, se expresen, manifiesten sus intereses y preocupaciones, y se los ayuda a encontrar respuestas para superar los obstáculos y desafíos que señalan.
- Se los ayuda a poder ver, comprender, relacionar e integrar en una síntesis que les permita hacer; se los invita a desestructurarse, a no ser rígidos en los modos de ver e interpretar la realidad que les toca vivir, pero sí ser rigurosos, ser exigentes, para poder integrar y sentirse más seguros de sus conclusiones y decisiones. Se los invita a pensar, a poner en duda, a no proceder por reacción o impulso, o hábito.
- En estos cursos, el efecto positivo inmediato es mayor si participan juntas, en el mismo curso, personas que trabajan en la misma oficina o en oficinas interconectadas; mucho más aún si también participan los jefes con sus empleados.
- La interacción docente-alumno que se da en estos cursos que tengo a cargo da lugar, en muchos casos, a que se desarrolle y sostenga una interacción personal de orientación, extra aula. Los alumnos buscan y

piden una orientación más personal porque se dan cuenta que muchos de los problemas que tiene en su trabajo se relacionan con las formas de ser y hacer que ellos tienen. Hay caso que se pueden contar, con las reservas debidas, como ejemplo: el caso de una persona que terminó manifestando una adicción y su esfuerzo por salir de ella, o el caso de una persona que, literalmente, descubrió el valor de su trabajo, al que veía hasta entonces como una mera rutina de archivo o guarda de libros y documentación calificada.

- Hay participantes que llegan enviados por sus compañeros, y otros que piden poder tener un curso con determinado docente porque vieron los beneficios en alguien.
- Aunque cada docente tiene un estilo didáctico particular, que puede gustarle más a algunos participantes, sería muy bueno que estos cursos, y los de Comunicación Eficaz, se pudiesen relacionar más con los de Redacción Administrativa; que los alumnos pudiesen ver con más claridad cómo se vinculan y les aportan materiales para que ellos también relacionen e integren a la hora de tener que buscar e instrumentar soluciones.
- No soy partidaria de forzar la ampliación de los cursos, de tener muchos más alumnos, si estos pudieran venir con bajo nivel de interés en los mismos. Entiendo que el interés por el tema hace a la motivación para sostener el proceso de análisis y reflexión que demanda cualquier aprendizaje calificado, como este que queremos producir.
- Soy de la idea de trabajar más a favor de la multiplicación a partir de personas que comprendan y adhieran fuertemente a la propuesta; aunque esto sé puede llevar más tiempo, creo que es el camino más seguro para alcanzar los resultados que se buscan.

## **Caso 6. Entrevista a los responsables de las actividades desarrolladas por la Contaduría General**

### **CURSOS.**

Contaduría General dictó antes del año 2006 algunos cursos sobre Contaduría, Procedimientos y casos Particulares; en el 2006 dictó tres cursos ligados a la Ley Nº 5447/05

- Cuenta General del Ejercicio.
- Régimen de Contrataciones.
- Retenciones impositivas.

Se entiende que las personas a quienes se capacitó eran las necesarias y suficientes.

Con relación a la Ley se capacitó a Directores de Administración y Jefes Contables. En estos cursos se partió, literalmente, de cero. En todos se tomó exámenes para medir y evaluar los aprendizajes.

Sólo se registró insatisfacción con los resultados del Curso sobre Retenciones; el que se repitió con el fin de conseguir mejor comprensión y dominio del tema por parte de los participantes.

En ese fue alto el porcentaje de exámenes reprobados (80%), pese a que se bajó el nivel de exigencia al observar las dificultades de aprendizaje.

Tal dificultad de los participantes para la comprobación y el aprendizaje se puede medir a través de las observaciones de la Contaduría a Ordenes de Pago, donde los cálculos de retenciones están mal realizados. Esta es una de las principales causas de observaciones y ese error genera demoras.

El problema es extendido pero no generalizado, algunos capacitados si pudieron aprender y hacer aplicación correcta de esos conocimientos.

Vista las respuestas logradas a distintos intentos para mejorar el aprendizaje se concluye que no cabe insistir porque la falta de formación básica para manejar el tema es un problema que no se resolverá con cursos complementarios. El perfil laboral de las personas que ocupan esos puestos, en especial en cuanto a tipo y nivel de formación académica, pareciera no ser el adecuado.

Las exigencias de cálculo manual se resolverán con el nuevo Sistema migrado desde Formosa, el que se prevé que podrá estar en funcionamiento entre julio y diciembre 2007; hasta tanto convendría instrumentar medidas provisorias.

En la Pagina Web de la Contaduría (<http://www.chubut.gov.ar/contaduria/>), se presentan planillas de cálculo para las diferentes retenciones; estas ya son utilizadas por algunos de los usuarios y sólo debería extenderse su utilización.

La única dificultad podría ser la falta de equipos (PCs y conexiones), ya que el SIPAF no opera en redes que tengan Internet, y esta si es una condición para acceder a al Página Web.

La Dirección de Capacitación (DC), podría instrumentar una instrucción a usuarios, en base a un manual de procedimiento preestablecido por Contaduría, para que puedan utilizar bien dichas planillas de cálculo de retenciones, con el objetivo de reducir la cantidad de rechazos (observaciones), y con ello reducir tiempos de trámite para Ordenes de Pago. Debería hacerlo con un esquema similar al utilizado para el Sistema de Seguimiento de Expedientes (SSE)

En este caso la dedicación de la DC sería menor a la que le demanda el SSE ya que no necesitaría intervenir en todos los casos y sólo daría instrucción para que ejecuten, sin exigencias de comprensión ni discernimientos.

Contaduría podría elaborar para la DC un mapa con todas las oficinas que podrían utilizar estas planillas, indicándole cuales ya operan bien,

sin problemas, y cuales no. La DC sólo debería instruir a estas últimas, y en ese proceso de instrucción ayudar a identificar y separar los problemas para su tratamiento: de conocimientos (competencia de la CD), de equipamiento, de relaciones laborales, etc...; tal como lo hace con la DGGD respecto del SSE.

## **OTROS TEMAS TRATADOS.**

- Interacciones de la Contaduría con la Tesorería, y la distribución en la carga de trabajo.
- El área de Sistemas en Contaduría, y la optimización en los procedimientos para detectar y resolver problemas.

Respecto del primero se vio que es necesario realizar un relevamiento completo de los circuitos claves, y hacer dentro de ellos una descripción de puestos, o al menos de todas las tareas (podría ser siguiendo el manual que para ello publicó la OIT), y la correspondiente descripción de los perfiles laborales requeridos para sostenerlas con eficiencia (competencias laborales, o conocimientos, habilidades y experiencia). Esta es condición necesaria para recién después poder establecer sin riesgos de errores cuales son las causas de mal desempeño o distribución inadecuada de las cargas de trabajo y de las responsabilidades de decisión.

Para llevar a cabo esta acción sería conveniente que:

1° Se formalice un acuerdo de trabajo entre los superiores jerárquicos que corresponda en las dos áreas.

2° Se conforme un equipo de trabajo ad hoc para designar y supervisar a quienes hagan dicho relevamiento y descripciones. Dentro del ámbito de la Contaduría y del Ministerio de Economía hay personas que tienen un perfil laboral adecuado para esa tarea; si no se pudiese o quisiese ocupar a personal propio.

Respecto del segundo, y vista la carga actual de trabajo en el sector y la prevista por la incorporación del nuevo Sistema (Formosa), se vio conveniente solicitarle ayuda a la Dirección General de Gobierno Digital, y eventualmente a algunos técnicos del área de Sistemas del Ministerio de Economía, para diseñar e instrumentar un relevamiento y análisis especial con el objetivo de:

1. Identificar y definir problemas.
2. Identificar, describir y clasificar las causas, comprobadas o probables, de esos problemas.
3. Elaborar las propuestas de soluciones, o de caminos a solución.
4. Elaborar e instrumentar un Plan de Acción.

La DGGD está en condiciones de orientar a la Contaduría General para que identifique y contrate los servicios de algún equipo técnico calificado, y para ayudarla a supervisar el trabajo del mismo de forma que se cumplan objetivos, condiciones y plazos.

## **ACTIVIDAD 1**

### **ANEXO 3**

**ENTREVISTAS A SUPERIORES JERÁRQUICOS  
CON EL PROPÓSITO DE EXPLORACIÓN Y DIAGNÓSTICO.**

**CUESTIONARIO GUIA UTILIZADO**

### **Observación:**

- Estas entrevistas se realizan como parte del proceso de evaluación de resultados de gestión y con el propósito de mejorar el diseño y difusión de las actividades de capacitación. Fueron encuentros abiertos e informales para conseguir una mayor colaboración.

### **Cuestionario guía utilizado:**

¿Cuál es la misión principal del área o sector a su cargo? (¿Hacer qué cosas?, ¿para conseguir qué resultados?)

¿Cuánto personal depende de usted, directa e indirectamente? (Ver la posibilidad de expresar esta descripción en un Organigrama o esquema Funcional)

¿Está usted conforme con el desempeño laboral de todo ese personal que tiene a cargo actualmente? ¿Podría explicarme más en detalle por qué?; por favor, hágalo en función del trabajo, de los resultados que hay que producir.

¿Hay algo que le gustaría que cambie o mejore, porque entiende que eso les permitiría a su personal y a su área tener un mejor desempeño?, ¿qué le gustaría que cambie o mejore? (hagamos una lista), ¿cómo?, ¿por qué?

Si no podemos armar una respuesta para la pregunta anterior, veamos con esta: ¿Piensa que la capacitación puede ayudar a su personal para que tenga un mejor desempeño laboral, tanto individual como en equipo? , ¿En qué?, ¿por qué?

¿Cuántas de estas personas, de las que trabajan para usted, realizaron cursos que organizó la Dirección de Capacitación durante los años 2004 a la fecha?



¿Su personal, o algunas de las personas que están a su cargo, recibieron en los últimos tres años capacitación dentro de la Administración Pública Provincial, en **actividades que no organizó la dirección de Capacitación?**

Si **sí recibieron...** ¿en que temas? ¿Quiénes organizaron esas actividades? ¿Cuales fueron los resultados? ¿Se lograron los beneficios buscados? ¿En que se vio, a través de qué otros resultados?

¿Qué comentarios recibió de su personal respecto de esos cursos? (a) Los que dictó la Dirección de Capacitación, (b) Los que dictaron otros organismos o instituciones.

¿Qué opina usted al respecto, en función de lo que tratamos al comienzo (las primeras preguntas de este cuestionario guía)? ¿Esos cursos o talleres los ayudaron a poder hacer mejor su trabajo?

¿Según usted ve y comprueba, el personal tiene interés por capacitarse en temas que hacen al trabajo que debe realizar dependiendo de usted jerárquicamente? ¿A través de qué manifestaciones o conductas ve eso que responde? ¿Por qué entiende que eso es así?

¿Cómo conseguir más interés y motivación por capacitarse?, ¿qué más haría falta?, ¿qué otras cosas habría que hacer, o como?, ¿por qué?, ¿cuál entiende que sería el beneficio...? ¿Podría hablarme un poco más al respecto?

¿El tiempo que demanda o podría demandar que el personal a su cargo participe de las actividades de capacitación, puede ser un problema para usted o el Sector donde ellos se desempeñan?

¿Si los hubiese, cuales podrían ser los perjuicios?

¿Si los hubiese, tiene usted alguna idea sobre como evitarlos o reducir esos perjuicios sin dejar de capacitar al personal?

¿Qué entiende que debería ser prioridad para Capacitación?,  
¿capacitar sobre qué cosas? Elaboremos una lista de Temas o  
Habilidades, ¿por qué estos? ¿Para qué serviría? ¿Cuál sería el  
beneficio?

¿Qué entiende que no debería ser atendido por Capacitación, aún  
cuando hoy no lo haga; como prevención?, ¿A qué cosas o temas no  
debería dedicarse tiempo ni esfuerzo? ¿Por qué? ¿Cuál sería el  
perjuicio?

¿En función de su conocimiento y experiencia, que recomienda a  
capacitación para que pueda cumplir mejor su rol de formar y  
desarrollar al Personal de la Administración Pública Provincial?

Comentario a formular: Parte del personal que asiste a los cursos y  
talleres que organiza la Dirección de Capacitación se queja porque dice  
que en su ámbito habitual de trabajo no es posible aplicar lo que  
aprende, ya sea porque la dinámica de trabajo lo impide o porque los  
superiores jerárquicos no le dan cabida. Otros dicen que cada Superior  
Jerárquico inmediato impone su estilo de trabajo (el indica que hay que  
hacer y como en cada caso), ese personal dice que esos superiores  
jerárquicos inmediatos no dan lugar a que se instalen o desarrollen  
formas nuevas, más consensuadas entre jefes y empleados. Preguntas:  
¿Qué opina usted al respecto?, ¿es así?, ¿por qué?

¿Conoce el espacio de Capacitación en la Página Web del Gobierno de  
la Provincia?, ¿con que frecuencia o ve o consulta?, ¿qué opinión le  
merece?, ¿se podría mejorar?, ¿en que? ¿Cómo?

Por último ¿desea hacer algún señalamiento o comentario que entiende  
que servirá para que la Dirección de Capacitación pueda cumplir mejor  
su función?

¡Muchas gracias por su colaboración! ...

----- 0 -----