

0/0.13

C14co

3  
C-17/8461-01

46580

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

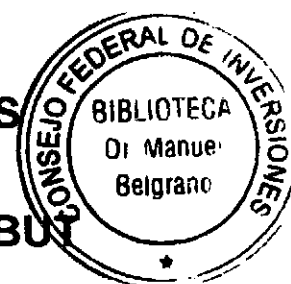
y

**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 1 de 2**

**31 de agosto 2007**

**Lic. Jorge A. CAPPELLA**

46580



## 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)

## **Resumen.**

Este informe da cuenta de las actividades desarrolladas por la asistencia técnica acordada, según el expediente de referencia indicado en el cabezal de cada hoja, y comunica los resultados obtenidos hasta el momento, además de presentarle a las autoridades provinciales algunas propuestas de acción para optimizar el aprovechamiento de sus recursos en estos temas tratados.

La intervención solicitada por la provincia al CFI tuvo propósitos múltiples que se pueden resumir en el siguiente detalle:

1. Validar, según criterios de calidad y eficacia, las acciones encaradas en la capacitación orientada a proyectos especiales.
2. Resolver problemas operativos y funcionales ligados muy directamente con la dinámica de las comunicaciones interpersonales necesarias, el trabajo en equipo y la coordinación, donde se observan dificultades para el desarrollo normal de las actividades.
3. Conseguir construir, con todo ello, mejores condiciones de consenso entre quienes tienen, como funcionarios de la Administración Pública Provincial, la responsabilidad de sostener los programas de trabajo en ejecución.

Por lo acotado del tiempo dedicado, diez meses, y lo amplio del temario tratado, las acciones se dirigieron hacia:

- a. Elaborar diagnósticos o prediagnósticos de los cuadros de situación para tener un mayor respaldo en las decisiones.
- b. Realizar propuestas, para superar obstáculos y obtener mejores resultados en lo inmediato, con proyección favorable hacia acciones futuras.
- c. Orientar a los responsables de cada programa en el manejo de las relaciones interpersonales críticas (coaching).

Para tener una cobertura suficiente y ser más eficaces con esta intervención se resolvió integrar algunas de las acciones previstas en tres grandes grupos; aspecto que se describe en el punto “redefinición del plan de acción” de esta introducción (ver)

En el punto “recomendaciones”, también de esta introducción, se encontrará la propuesta para diseñar un plan de acción definido e instrumentarlo a partir de diciembre 2007.

Corresponde a las autoridades de la provincia, si así lo deciden, proseguir con los trabajos iniciados, y con la ejecución de las propuestas una vez que estas se discutan con los actores involucrados.

---

## Rediseño del plan de acción e informes por actividad.

El esquema inicial fue el siguiente

- Actividad 1. Validar temas y contenidos de cursos y talleres dictados por la Dirección de Capacitación.
- Actividad 2. Mejorar la detección y encauzamiento de los requerimientos de capacitación.
- Actividad 3. Ley N° 5.447/05, de Administración Financiera y Régimen de Contrataciones. Ayudar a optimizar las acciones para su aplicación eficaz.
- Actividad 4. Reuniones de trabajo y resultados. Contribuir a conseguir una mejor dinámica en las reuniones de trabajo de los colaboradores críticos para la Subsecretaría de Modernización del Estado.
- Actividad 5. Verificar y mejorar la transferencia de los aprendizajes a las prácticas.
- Actividad 6. Plan de Carrera. Elaborar un documento que sirva como borrador de trabajo para iniciar el tratamiento de este tema con los distintos actores necesarios en el ámbito de la Administración Pública Provincial.

Con este orden se presentan a continuación los informes independientes de cada actividad y tres anexos que si bien parten de la actividad 1 deben ser considerados también para las restantes.

Para el cual se acordó el siguiente cronograma:

ACTIVIDADES	MES											
	2006				2007							
	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mzo.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.
1												
2												
3												
4												
5												
6												

En función de lo observado ya en los primeros dos meses, se resolvió lo siguiente:

- Unificar las actividades 1,2 y 5 en una denominada Sistema de Información para la Dirección de Capacitación.
- Integrar también las actividades 3 y 4, priorizando los aspectos ligados a comprensión del rol laboral asignado y motivaciones para asumirlo.
- Incluir en la actividad 6 las conclusiones que se elaborasen en los desarrollos hechos para las demás actividades de esta asistencia técnica.

En consecuencia, se propone leer cada informe con dicha visión integradora y sistémica.

## **Recomendaciones.**

Para hacer un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles y las oportunidades actuales, y desde una perspectiva sistémica e integradora, se recomienda trabajar fuertemente sobre los siguientes tres proyectos:

- Instrumentar el sistema de información para la gestión de capacitación, descripto con detalle en el informe de la actividad 5.
- Instrumentar el plan de trabajo propuesto en la Actividad 4, bajo el liderazgo de la Dirección de Reconocimientos Médicos y en función de los avances que la misma ya realiza al respecto. Este incluye lo visto y producido en las actividades 5 y 6.
- Instrumentar propuesta para un mejor aprovechamiento de la actual capacidad de acción de la Dirección de Capacitación, también descripta en el informe de la Actividad 4. Esta potenciará los resultados que se logren con las dos acciones anteriores.

Todos ellos son de fácil instrumentación, sin mayores costos y con resultados inmediatos asegurados.

En cada uno de los informes por actividad se encontrará la información para comprender sus fundamentos y cómo instrumentarlos.

## **Cuadro de situación.**

- El contexto de intervención.
- La organización actual de la Dirección de Capacitación.

### **El contexto de intervención.**

#### **La provincia del Chubut y su Administración Pública Provincial.**

El interés por la Calidad de las Acciones Estratégicas en proyectos Especiales y la Capacitación (título de esta intervención del CFI), vincula directamente a los empleados públicos con el resto de la población local: los Ciudadanos.

Según el censo de población 2001, la Provincia del Chubut tiene 413.000 habitantes y de estos, 15.503 se desempeñan en la administración pública central y son los empleados que debe atender la Dirección de Capacitación.

Todos ellos están distribuidos en una muy basta extensión territorial de 225.000 Km<sup>2</sup>. La mayor concentración de población y empleados públicos se ubica sobre la costa, y allí se manifiesta también la mayor cantidad de situaciones de contacto y trabajo que demandan capacitación. Los principales problemas se manifiestan en las ciudades de Rawson, Trelew por extensión de esta, y Comodoro Rivadavia.



## Distribución de la población

Ciudad	habitantes	%
<b>Total Provincia</b>	<b>413.237</b>	<b>100,0</b>
Comodoro Rivadavia	135.632	32,8
Trelew	90.000	21,8
Rawson	26.183	6,3
Puerto Madryn	57.791	14,0
Suma de las "4 ciudades de la costa", donde también se concentra la mayor cantidad de empleados públicos a capacitar.	<b>309.606</b>	<b>74,9</b>
Esquel	30.000	7,3
Resto de la provincia	73.631	17,8

## Relaciones simples...

1	Superficie total	224.686 km <sup>2</sup>
2	Población total	413.237 hab.
3	Densidad poblacional	1,8 hab/km <sup>2</sup>
4	Empleados Públicos que debe atender la DC (sin considerar docentes, salud ni policía)	15.503
5	Relación empleados público / población total	0,04 (26,6 hab. por empleado)

Actualmente existen varios proyectos especiales, pero estos se podrían integrar en un enfoque común: gestión por comarcas y modernización de estado. La primera está fundamentalmente a cargo del Ministerio de Producción y el segundo a cargo del Ministerio de Coordinación de Gabinete.

En lo que refiere a modernización del Estado, se destacan los proyectos Sistema de Gestión para la Administración Pública Provincial (ver [http://www.chubut.gov.ar/gobiernodigital/archives/cat\\_proyectos\\_y\\_tareas.php?id=-1](http://www.chubut.gov.ar/gobiernodigital/archives/cat_proyectos_y_tareas.php?id=-1)), y los de Conectividad y Equipamiento para nuevas técnicas de comunicación e información, y el Sistema Estadístico Provincial (ver <http://www.estadistica.chubut.gov.ar/actividades-proyectos/Informe%20de%20Gestion.pdf> ).

Para los **Proyectos de Conectividad**, que lidera la Dirección General de Gobierno Digital, actualmente la mayor demanda de capacitación básica está planteada en todos los Municipios y Comunas Rurales, mientras que para el **Proyecto de Base de Datos Integrada**, que también lidera dicha Dirección, y la nueva Ley de Administración Financiera y Régimen de Contrataciones, capacitación que está bajo el liderazgo de la Contaduría General de la Provincia, la demanda se concentra en Rawson.

Si se impulsa el trabajo especial promovido por la Dirección de Reconocimientos Médicos (ver informe sobre la Actividad 4), la mayor demanda de conectividad también estará en los centros más poblados.

Todo esto sin desatender que gran parte de la gestión de gobierno se orienta hacia el apoyo a Comarcas y desarrollos locales, con lo cual es importante asegurar el tráfico de información y la gestión entre las distintas posiciones administrativas dispersas y la administración central en Rawson.

En los últimos veinte años es muy fuerte el proceso de despoblamiento rural como consecuencia de las crisis locales. La zona rural y las localidades pequeñas no pueden retener a sus habitantes. En 1960 la población rural representaba el 55% del total de la provincia, y en el 2001 sólo el 10%. Ello ha generado mayor presión sobre los centros de atención de público en zonas urbanas centrales y, como efecto de la nueva dinámica, producido cambios en las relaciones interpersonales entre los empleados, estos y sus superiores jerárquicos, y entre todos ellos y el público.

Desde el año 1960 al 2001, la población total se incrementó en un 190%, y el período de mayor crecimiento fue de mediados de 1970 a fines de la década de 1980. El mismo fue un crecimiento muy asociado a la actividad económica de cuatro grandes centros urbanos; Trelew, Comodoro Rivadavia, Puerto Madryn y Esquel.

Al parecer, el bienestar de esa época, o lo que se recuerda como estado de bienestar, quedó establecido de hecho como parámetro de “calidad”, y el efecto negativo de su posterior desarticulación, sobre todo por la crisis del 2001, quedó como “evidencia” de que “lo bueno no dura mucho” y alimenta el sentimiento de descreimiento y escepticismo en la población.

Antes de 1970 en toda la patagonia fue muy destacada la dependencia que la población tuvo del Estado para su organización y actividad económica.

Es posible que esta visión que determina un “imaginario colectivo” pesimista y muy poco motivado para participar activamente en la resolución de problemas y búsqueda de mejoras, incida mucho en las actuales expectativas y exigencias de los ciudadanos y el personal de la Administración Pública provincial.

Por lo observado hasta ahora, para sensibilizar y vencer las resistencias al cambio, instalar nuevos estándares de calidad, y conseguir motivar favorablemente hacia el aprendizaje y la aplicación de nuevas formas de trabajo, será preciso reinstalar **credibilidad y confianza**, basadas en **visiones positivas compartidas**.

Desde el Ministerio de Industria, Agricultura y Ganadería (Antes de Producción), se destaca que en la población, incluso la de los empleados públicos, pareciera no existir una conciencia de pertenencia zonal o regional y sí una identificación colectiva como “patagónico”, y es necesario trabajar a favor de ello. Tal señalamiento se hace para explicar que: en parte, muchos de los problemas que se resolverían con una mayor participación preactiva de la población se mantendrán y reproducirán hasta tanto no haya una mayor conciencia de pertenencia comarcal, y de “realidad” sujeta a la evolución que estas puedan tener; en ese marco se inscribe el programa “¿De que vivirá mi pueblo?” (Ver <http://www.chubut.gov.ar/comarcas/>)

Política y administrativamente, la provincia del Chubut está dividida en **16 departamentos**<sup>1</sup>, los que incluyen **46 municipios** que no cubren la totalidad del territorio provincial. Además de estos hay **Comunas Rurales y Aldeas** que son atendidas directamente por el Poder Ejecutivo Provincial. Si bien la provincia reconoce la autonomía municipal; este conjunto compone a las cuatro Comarcas actuales <sup>2</sup>

La Dirección de Capacitación junto con las demás áreas de servicios deben atender los requerimientos que se planteen en todos ellos.

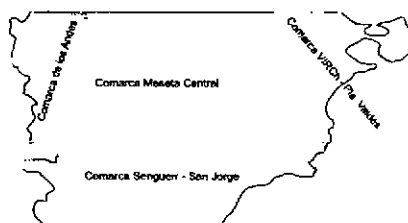
---

<sup>1</sup> Quince están en el continente y uno se extiende a lo largo de la costa marítima (Atlántico) (Ley Nº 3317/89)

<sup>2</sup> Las Comarcas se componen con los municipios de Rawson, Trelew, Puerto Madryn, 28 de Julio y Gaiman (**Comarca del VIRCH – Península Valdés**); Aldea Beileiro, Facundo, Comodoro Rivadavia, Ricardo Rojas, Alto Río Senguer, Sarmiento, Gobernador Costa, Lago Blanco, Camarones, Buen Pasto y Aldea Apeleg (**Comarca San Jorge – Senguer**); Gan Gan, Lagunita Salada, Telsen, Gualjaina, Epulef, Las Plumas, Gastre y Los Altares (**Comarca de la Meseta Central**) y Colón, Conhué, Carrenleufú, El Hoyo, Lago Puelo, Tecka, Trevelin, Cholila, José de San Martín, Epuyén, El Maitén y Esquel (**Comarca de Los Andes**)

Los Municipios y las Comunas Rurales son importantes para el programa titulado “¿De qué vivirá mi pueblo?”, por el que se impulsan **Proyectos por Comarcas**. La actividad en Comarcas y en especial el desarrollo de las Comunas Rurales hicieron durante el 2006 y 2007 a los principales objetivos de la Gobernación, y en consecuencia a los de la Dirección de Capacitación.

### **Mapa general de las Comarcas actuales**



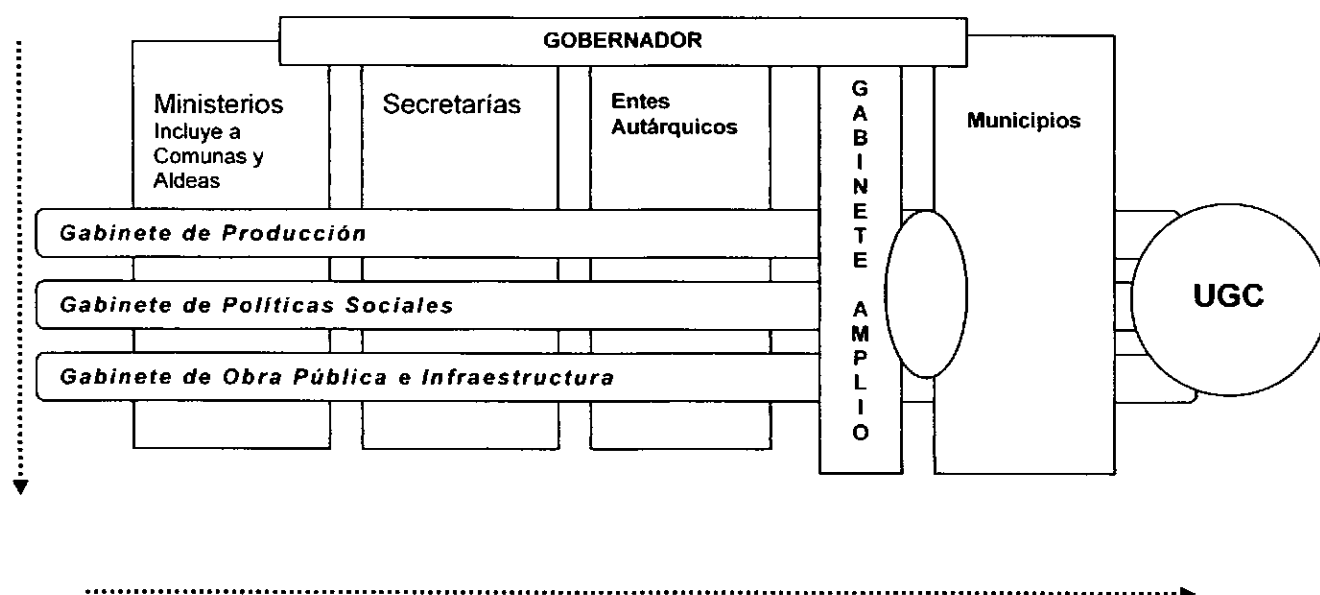
En estos Proyectos la Provincia es líder a nivel nacional y sus resultados hacen a la construcción de la imagen institucional; por ello los indicadores de Calidad, validados por la satisfacción de los beneficiarios directos e indirectos es fundamental para la actual Gestión de Gobierno.

El proyecto de Gestión por Comarcas amplía la población de beneficiarios que debe atender las áreas de servicios de la administración central, entre ellas la Dirección de Capacitación, y determina una continua reorientación ad hoc a las prioridades y tipos de exigencias según los roles que le caben a cada área de Gobierno.

Con el propósito de optimizar la gestión de gobierno, las actuales autoridades produjeron un sub-agrupamiento del Gabinete, por tema y competencias, y ello también es causa de novedades en cuanto a la **demanda de soporte y capacitación**.

En tal sentido cabe señalar la Resolución N°16/06 (01/02/06), por la cual se crea la **Unidad de Gestión Comarcal (UGC)**<sup>3</sup>, que al parecer alineó toda la actividad de ese sub-agrupamiento, conformándose una articulación funcional del siguiente tipo:

**Esquema general para el tratamiento, definición e instrumentación de temas y asuntos de gobierno.**



<sup>3</sup> Se puede ver en Boletín Oficial de la Provincia del Chubut. N° 9941, del 23/02/06. [www.chubut.gov.ar](http://www.chubut.gov.ar)

## **El campo de acción de la Dirección de Capacitación.**

Las dinámicas de trabajo en la Administración Pública de la Provincia del Chubut (APP), no son muy diferentes a las observadas también en otras provincias argentinas, tanto en los funcionamientos internos (tendencia a la conformación de compartimientos estancos, bajo nivel de interacción positiva y falta de supervisión y estándares de trabajo), como en lo referente a la interacción de las diferentes áreas con los ciudadanos.

Con respecto a los estilos de conducción, por lo observado hasta ahora, puede decirse que predominan prácticas jerárquicas autoritarias combinadas con formas arbitrarias de *dejar hacer*, las que pueden generar ambigüedad y conflictos, razón por la cual en cada lugar y caso analizado se prevé poner especial atención sobre:

- Las características de los actores involucrados.
- Las historias del área y el grupo en cuestión dentro de ella.

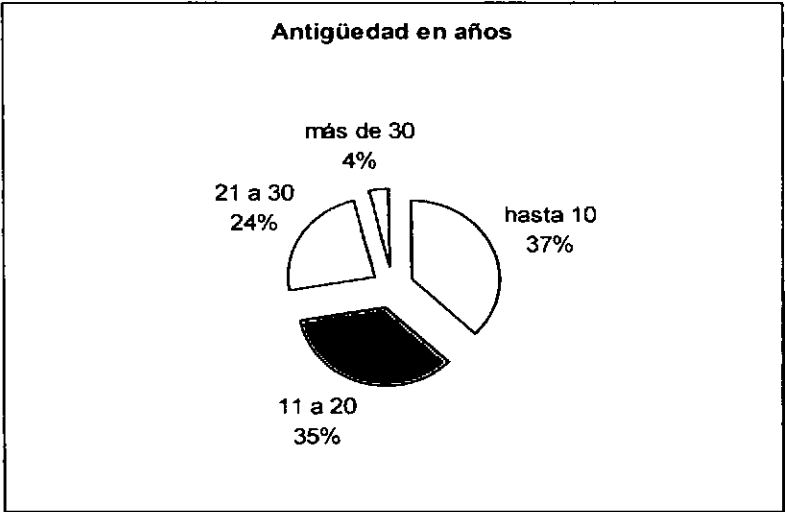
En la mayoría de los Organismos y Entes Descentralizados, hay personal que tiene mucha antigüedad junto con importantes cantidades de nuevos empleados.

Al parecer, las diferencias de antigüedades y de edades cronológicas parecieran ser más **soporte** (excusas), que **causas** reales de la fragmentación que se observa (por ejemplo, cuando se manifiesta distinción entre jóvenes y viejos, ó entre “nuevos” y “antiguos”), aunque sin duda dicha fragmentación complica mucho la comunicación interna necesaria para el trabajo. Entendemos que este aspecto deberá ser analizado con mayor detenimiento.

**Cuadro: Distribución del personal de la Administración Central según su antigüedad en el Estado Provincial**

Antigüedad (en años)	Distribución		
	Cantidad de personas	% simple	% acumulado
Total	15.503	100,0	
Hasta 10	5767	37,2	100,0
11 a 20	5411	34,9	62,8
21 a 30	3749	24,2	
Más de 30	576	3,7	

Fuente: CEAP 2004. Censo de Empleados de la Administración Pública de la Provincia del Chubut.  
No incluye Docentes ni Policía.



Los usos y costumbres tienen un peso muy importante en la dinámica de trabajo de la dotación de personal. Quienes, en cada área y sector, asumen el rol de conducción deben prever que **la Cultura Organizacional** tiene características singulares en cada Organismo. Esto los obliga a tomar muy en cuenta los **tiempos** y las **formas** con las cuales el personal del mismo realiza su actividad habitual. y cómo lo hacen también aquellos con quienes el personal que se tenga a



cargo deba interactuar (la línea de acción o circuitos en procesos y procedimientos obligados).

En dicha trama es muy importante identificar las **redes informales de agrupamientos y liderazgos**, y evaluar bien si la orden a impartir puede ser cumplida; esto es importante para evitar ser desautorizados por la **inercia de las creencias, los hábitos y las costumbres**. Un obstáculo para establecer estándares de calidad en el trabajo o los resultados, y definir procedimientos.

Tales dinámicas exceden al ámbito local de una oficina u organismo y son atravesadas por otras similares que la realimentan. Por ejemplo: el funcionamiento de una Mesa de Entrada dependerá básicamente de sus miembros; es decir, según como ellos se integren y operen dependerá que no haya problemas; pero cualquier dificultad que se les plantee podrá verse complicada por conflictos de comunicación que existan con las otras oficinas, del mismo o distinto organismo, generando en ellos, y en los otros, conductas inadecuadas. Una reacción típica será: *no hacerse cargo y pasarle..., o dejarle el problema a los otro/s*.

Dicho cuadro puede complicarse aún más cuando, sin existir problemas de comunicación manifiestos, se observe que el personal, por alguna razón, que en cada caso habrá que investigar, **teme ser perjudicado si aquello que hay que hacer sale mal, o disgusta a algún superior jerárquico**. Por esta razón podría las personas podrían autoexcluirse (no participar ni comprometerse), o inhibirse para hacerlo, prefiriendo utilizar circuitos no autorizados y hasta desentenderse del asunto en cuestión.

En principio, pareciera que el interés y la motivación del personal por el trabajo y los resultados no pueden encauzarse con facilidad; las Relaciones Laborales se manejan de acuerdo con el Estatuto del Empleado Público (EEP), o de Convenios especiales de algunos Gremios, que están muy desactualizados, e incluso en un mismo ámbito

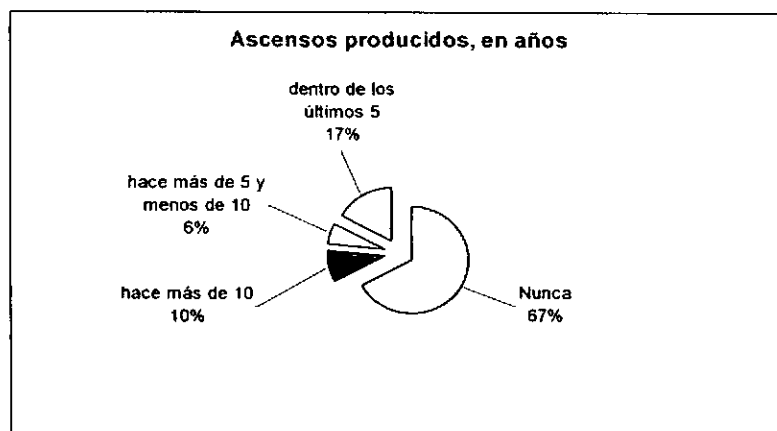
puede suceder que deba aplicárselos combinados; tal como sucede actualmente en la Aeronáutica Provincial (EEP y Normativas de la Aviación Civil), o en la Subsecretaría de Obras y Servicios Públicos (EEP y Convenio de Luz y Fuerza), por lo que se dificulta mucho el tratamiento de las calificaciones, las retribuciones y el manejo de oportunidades para promociones o reconocimientos por méritos.

La movilidad interna es muy baja por promociones, y se destaca más como resultado de sanciones disciplinarias o reacomodamientos al producirse algún cambio en la gestión de gobierno.

**Cuadro: Distribución de los agentes según ascensos.**

Agentes de la APP				
	Cantidad	%		Acumulado
Total	15.503	100,0		
Cantidades según ascensos producidos...				
Nunca	10.394	82,9	67,0	10.394
Hace más de 10 años	1496		9,6	11.890
Hace más de 5 años y menos de 10	982		6,3	12.872
Dentro de los últimos 5 años	2631	17,0		15.503

Fuente: Censo de Empleados Públicos del Chubut. 2004



Como se puede apreciar, es una estructura muy rígida, donde el 76,6% de la población empelada en la Administración Pública Provincial no fue promovida en los últimos diez años; aunque si hubo siempre mucha movilidad en puestos considerados políticos.

Si bien se ve a la capacitación como condición necesaria para ser promovido o reubicado en una posición mejor, se la liga más que nada al objetivo de conseguir un mayor ingreso u otros beneficios personales, y no a la de mejor trabajo-resultado. Quien se capacita espera obtener beneficios en su sueldo o en las condiciones de trabajo.

No existe un estudio que permita conocer mejor: **¿qué busca la población al querer emplearse en el Estado?**, pero si se observa que el interés por conseguirlo es grande y difundido.

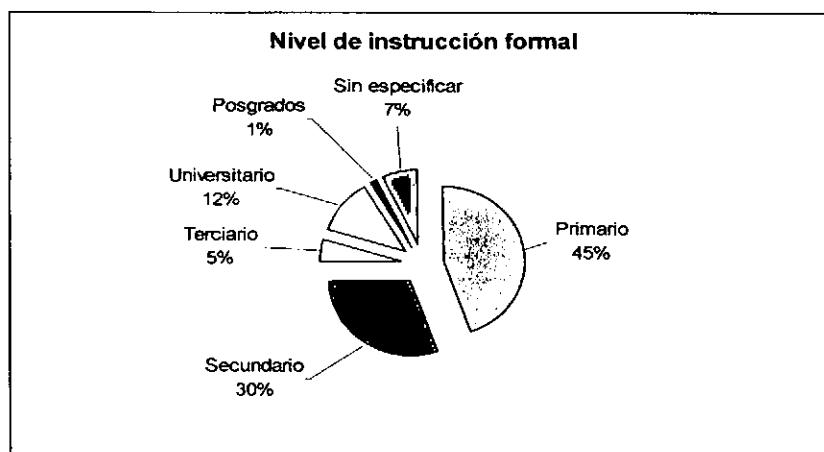
Entendemos que no hay que olvidar que el Estado siempre jugó un papel importante como regulador del desempleo, además de ofrecer una baja exigencia (30 horas semanales, de lunes a viernes, de 8 a 14 horas), y beneficios sociales. Así, muchos empleados tienen también otro empelo fuera de la Administración Pública Provincial, con el cual completan o mejoran el ingreso familiar necesario.

Pareciera que el interés de empleo está más asociado a la remuneración y la estabilidad que a la oportunidad de ejercer un rol definido (oficio o saber hacer), y, como ya se señaló, en muchos casos no existe una adecuada correspondencia entre los requisitos del puesto y el nivel de formación formal que sus ocupantes tienen.

**Cuadro: Distribución del personal según su nivel de instrucción.**

Nivel de instrucción informado	Cantidad de personas	%
<b>Total</b>	<b>15.503</b>	<b>100,0</b>
Primario	6.897	44,5
<b>Secundario</b>	<b>4.675</b>	<b>30,2</b>
Terciario	787	5,1
Universitario	1831	11,8
Posgrados	183	1,2
Sin especificar	1.130	7,3

Fuente: Censo de Empleados de la Administración Pública de la Provincia del Chubut. 2004



La mayor formación del personal se realiza en la práctica y hay muy baja sistematización en la transmisión de conocimientos, sobre todo respecto de normas y procedimientos administrativos. En el personal más joven se confirma un desconocimiento muy grande de los mismos.

Por lo visto hasta el momento, pareciera que por formación y por interés manifestado en el empleo (en el puesto que se ocupa y desempeña), la Dotación del personal de la Administración Pública Provincial, incluidos Jefes, es:

- Muy heterogénea en competencias e intereses ligados al trabajo que cada uno debe hacer y enseñarle a los demás que trabajan con él.
- Reacia a desempeñarse en trabajos de equipo y a coordinarse con otros, ya que tienden a ver en eso una *falsa dependencia* u *obligación* que pareciera disgustarles.
- Con marcada tendencia a ser formales y en muy dependientes; no son preactivos ni asumen el riesgo de *probar* y *equivocarse*.

Se comprende y acepta que producir un cambio significativo en la Cultura Laboral actual excede a las posibilidades de acción directa que tiene la Dirección de Capacitación de la Provincia, y por eso a esta sólo se le pide que actúe como **Agente de Cambio**, orientando la demanda de capacitación y ayudando a las autoridades a detectar otros problemas o factores que deben considerarse conjuntamente para conseguir una Administración Pública más eficiente

Entendemos que es en este marco que debe verse y evaluada la producción de la Dirección de Capacitación.

Por las acciones instrumentadas hasta ahora, se pudo atender más población a la vez que desacelerar la demanda y utilizar mejor los recursos disponibles; para ello se le dedicó mucho más tiempo al análisis y re-orientación de la misma; objetivo para el cual se pidió la asistencia técnica del CFI.

Además de las ya expuestas, hay otras dos razones que deben considerarse para comprender mejor la necesidad de intervenciones ad hoc que actualmente se planta, y ellas son las siguientes:

1. La reducida **capacidad de acción efectiva** que tiene la Dirección de Capacitación, pese a los esfuerzos y el incremento de actividad.

2. La imposibilidad de instrumentar sistemas planificados, basados en planes de carreras, evaluaciones de desempeño y exámenes.

En Diciembre del 2003 se produjo un cambio de línea política; después de doce años de gobierno radical, tras las elecciones del 2003, asumió el gobierno provincial el partido Justicialista. Esto impuso cambio en todos los puestos políticos y generó las previsibles situaciones de tensión y quita de colaboración por parte de muchos que se sintieron, literalmente: *desplazados*. Actualmente esa situación se superó, pero persiste cierta apatía y bajo rendimiento en los desempeños, por lo que hace falta instrumentar acciones motivadoras.

En los cambios de gestión de gobierno, hasta el nivel de Director, cuarto debajo del rango de Gobernador, se considera "puesto político", y ello genera no sólo gran movilidad sino también pérdida de los conocimientos adquiridos en la práctica. Cada nuevo funcionario, en la mayoría de los casos, debe aprender sin la asistencia ni ayuda de quienes ocuparon antes su puesto.

Por estas razones, a partir del 2004/5. como parte de la política del actual Gobierno Provincial, aunque se produjeron importantes modificaciones en el organigrama de la Administración Pública Provincial con el objetivo de lograr una mayor agilidad en el tratamiento y resolución de los problemas, se intentó también poner un especial cuidado y respeto por el mérito laboral de los funcionarios anteriores, y ello dio lugar a que algunas de las personas claves que dejaron de ocupar puestos políticos o de decisión a partir de la nueva gestiones de gobierno pudiesen reubicarse en posiciones calificadas.

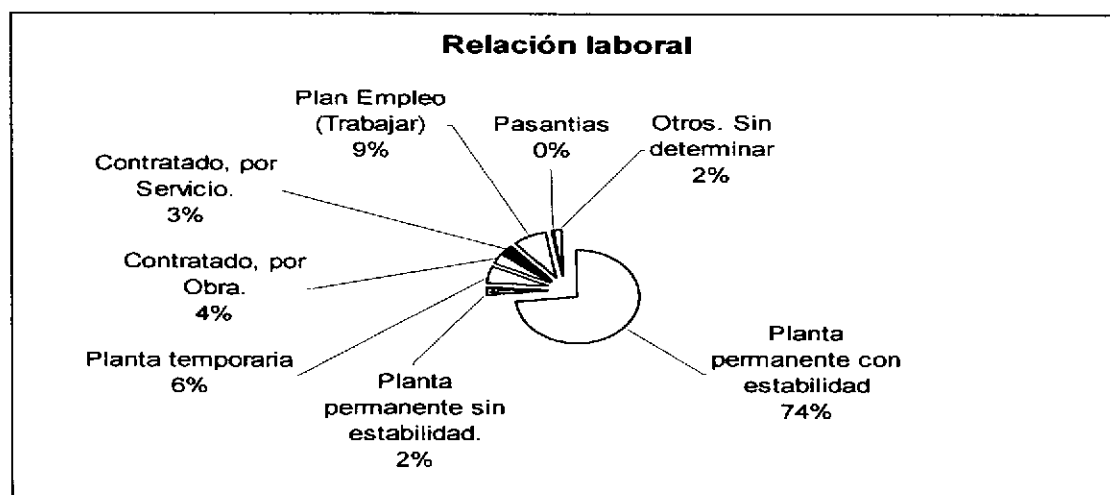
En función de lo mismo, aunque aún no hay definiciones al respecto, también se prevé regularizar la situación laboral del personal contratado y del que se desempeña por Planes Trabajar, por entender que ello permitirá instrumentar políticas de RR.HH. más racionales, basadas en evaluaciones de desempeños y capacitación para la

formación y el desarrollo; aún cuando no se alcance todavía a instalar un Plan de Carrera.

### Distribución del personal según su relación laboral con el Estado.

Relación Laboral	Cantidad de personas y %			
	Por tipo	Subagrupamiento		%
		A	B	
<b>Total</b>	<b>15.503</b>			<b>100,0</b>
Planta permanente. Estable	11.268	11.640	12.602	<b>81,4 Planta</b>
Planta permanente. Sin estabilidad.	382			
Planta temporaria	962	962		
Contratado, por Obra.	634		1.036	<b>6,7 Contratado s</b>
Contratado, por Servicio.	402			
Plan Empleo (Trabajar)	1.465		1524	<b>9,8 Eventuales</b>
Pasantías	59			
Otros. Sin determinar	331			<b>2,1</b>

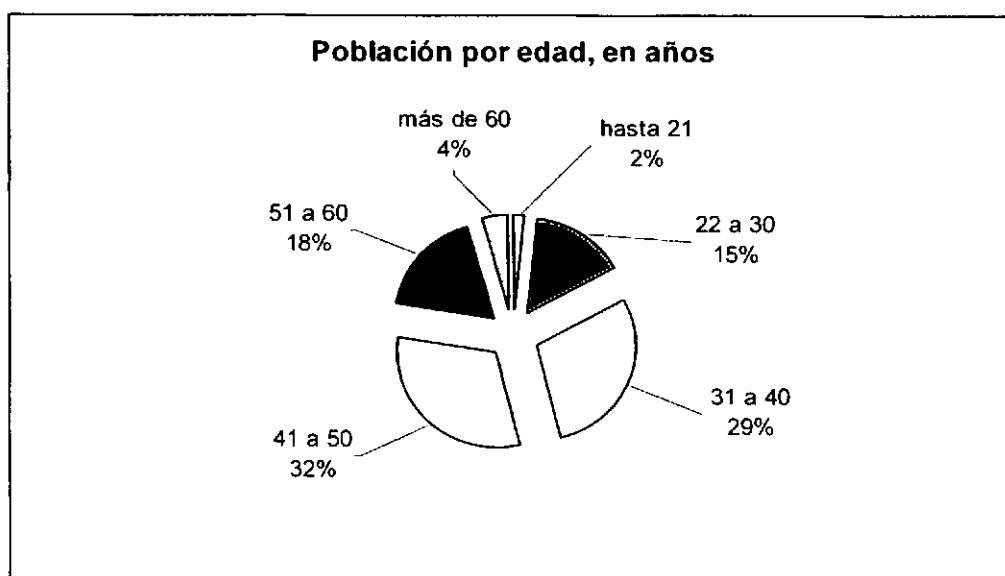
Fuente: CEAP 2004 Censo de Empleados de la Administración Pública de la Provincia del Chubut.



### Cuadro: Distribución del personal según su edad.

Tramo de edad (en años)	Distribución de la población			
	Cantidad de personas	% simple	% acumulado	
			De menor a mayor	De mayor a menor
Población Total	15.503	100,0		
Hasta 21	285	1,8	1,8	100,0
22 a 30	2364	15,2	17,0	98,2
31 a 40	4492	29,0	46,0	83,0
41 a 50	4884	31,5	77,5	54,0
51 a 60	2850	18,4	95,9	22,5
Más de 60	628	4,1	100,0	4,1

Fuente: CEAP 2004 Censo de Empleados de la Administración Pública de la Provincia del Chubut.



Como se puede ver, el **54% de la población tiene más de 40 años de edad**, es decir que la mayoría hace mucho tiempo dejó de tener prácticas regulares de aprendizaje.

Los datos generales del Censo de empleados Públicos realizado en el año 2004 permitieron elaborar algunas conclusiones, y ellas son las siguientes:



Del total de 15.503 empleados en la Administración Central, que debe atender la Dirección de Capacitación...

- 84,0% (13.023), manifestaron conformidad con el puesto que ocupan. Ellos consideraron que ocupaban un puesto adecuado para sus condiciones y preferencias; están conformes porque en el mismo saben qué deben hacer y cómo tienen que hacerlo. No manifiestan gran interés por ascender ni consideran que deban aprender para hacer mejor lo que actualmente hacen.
- 64,0% (9922), manifestaron estar conformes con la categoría de revista que tienen, o la función en el caso de los contratados, aunque si tienen demandas salariales imprecisas.
- Sólo el 9,4% (1.457), manifestó querer cambiar de lugar de trabajo, hacia otro organismo dentro de la misma Administración Pública.
- 45% (6.976), manifestó no contar con los recursos necesarios para hacer bien su trabajo, el resto no se manifestó; pero el 79,4% (12.309), que contiene al menos a una parte de los primeros, manifestó que: la forma en que están organizados y trabajan es la adecuada.
- Sólo el 39% (6.046), de los empleados censados manifestó querer mejorar su situación o estado laboral actual.

Las mejoras señaladas en estas respuestas se agruparon en dos conjuntos.

- **Retribuciones:** Conseguir una mejor remuneración, ser categorizado, recibir capacitación que le de una mayor calificación laboral.
- **Condiciones de trabajo:** Tener computadoras (PCs), o disponer de más cantidad. Más insumos de oficina. Mejoras edilicias.

Por lo observado hasta el momento, el personal vincula la capacitación a la categorización, y a ambas a la posibilidad de obtener una mejor

remuneración o beneficios en las condiciones de trabajo. El beneficio personal directo pareciera ser el principal factor de estímulo.

Cabe señalar que al analizar el cuadro de remuneraciones se observó que dentro de una misma área u oficina se pueden encontrar diferencias injustificadas en las remuneraciones y beneficios recibidos, producto de la alta movilidad y de las muy diferentes formas de ingresar y ser promovido. En algunos casos el subalterno gana más o igual que su superior jerárquico.

Por lo observado, estos requerimientos que plantea el personal en el Censo, se apoyan en faltas reales pero no tiene el mismo valor de fundamento; salvo casos donde las deficiencias edilicias, de espacio físico o de falta de computadoras realmente impiden desarrollar un trabajo eficiente, en el resto se observa muy poca práctica y disposición a planificar o hacer un análisis crítico del uso y aprovechamiento de los recursos escasos.

En esta asistencia técnica se ve necesario relacionar estas características con la probabilidad de aprendizaje para el cambio y la mejora en la eficiencia de trabajo.

En consecuencia, estas impresiones y visiones manifestadas por el personal de la Administración Pública Provincial requerirán, sin dudas, un mayor análisis y revisión crítica; más aún cuando se comprueba que las inquietudes e intereses manifestados en el Censo no se corresponden con algunos indicadores de eficiencia sobre los cuales se trabajó especialmente, como lo son:

- **Tiempo total de trámite** para gestiones estándares (circuitos y procedimientos previsibles)
- **Resolución de problemas** tipo (previsibles, propios del trámite o asunto en cuestión)
- **Armado y tratamiento** correctos de los expedientes.

Muchos problemas de ineficiencia en la gestión, según se nos informó, están ligados al desconocimiento de las normas y procedimientos vigentes, e incluso de la legislación que las respaldan.

Sobre este último particular, se destaca la falta de formación que tiene muchos funcionarios, quienes preocupados por ser “prácticos” y “ejecutivos” en su gestión fuerzan, a conciencia o de hecho, la trasgresión de dichas normas y procedimientos necesarios; sin plantear su revisión o cambio.

Las personas difícilmente renuncien o pierdan su categoría o designación oficial cuando se producen reemplazos por causas políticas, y por lo general, quienes son desplazados quedan trabajando en la misma área, subordinados al nuevo titular. Tal situación, en muchos casos, genera conflictos de poder basados en el conocimiento de normas, procedimientos y restricciones que condicionan seriamente el buen desempeño. Cabe señalar que la mayoría de las fallas y errores se producen por problemas operativos y no políticos.

La falta de competencias o dominio suficiente en las posiciones operativas es notoria debido a que la mayor concentración de las decisiones se ubica a nivel de Ministros y Secretarios, con alta dependencia de quienes están por debajo de ellos.

La tendencia observada, como en otros ámbitos estatales, es trabajar cada tema o asunto por separado, sin una visión estratégica integrada, y en ciclos cortos. En esa dinámica los puestos de subsecretarios y directores no muestran tener, en términos de Elliott Jaques<sup>4</sup>, discrecionalidad y oportunidad efectiva de hacer aportes.

Hasta el momento se observa que a partir del puesto de Subsecretario hacia abajo en la línea de mando, todos son, más que nada, puestos operativos; por eso, la práctica de reemplazo y rotación de personal hace que se afecte negativamente la “memoria del trabajo”, esto es: la

---

<sup>4</sup> Jaques E. “Evaluación de puestos y niveles de trabajo”.

posibilidad de retención de lo aprendido en función de la práctica y del análisis de las experiencias. Cada nuevo empleado en un puesto de trabajo clave muchas veces desconoce cómo debe desempeñarse para ser más eficiente (o eficaz sin generarse problemas).

Los perjuicios que las personas ven en la movilidad convierten a los conocimientos necesarios (el cómo hacer las tareas, resolver problemas y obtener resultados), en "patrimonio" que no se está dispuesto a socializar, e incluso como un "bien de cambio" para obtener resguardos y compensaciones.

## **La organización actual de la DC.**

La Dirección fue creada el 26 de abril de 1992, mediante el Decreto N° 594. Su desempeño fue muy limitado hasta el año 2004, que es cuando se conformó la Subsecretaría de Modernización del Estado y se la hizo depender directamente de ella.

Tal dependencia es de hecho y funcional porque en el organigrama formal depende de la Dirección General de Administración de Personal, que tiene una doble dependencia funcional, de dicha Subsecretaría y también directamente del Ministro de Coordinación de Gabinete (de quien depende la Subsecretaría).

Si bien existe en las autoridades de la Provincia interés por desarrollar más la **Gestión de Recursos Humanos**, ya que los consideran un recurso estratégico crítico por excelencia al no tener restricciones de tipo económico ni financiero para instrumentar cambios tecnológicos, no se observa que hayan evolucionado hacia la instrumentación de Programas Específicos con tal fin. Hasta ahora predominan esquemas y prácticas propias de las Oficinas Administración de Personal, centradas en trámites de altas, bajas y modificaciones, liquidación de haberes y beneficios, y atención de medidas disciplinarias solicitadas.

La calidad, cantidad y extensión o alcance de las actividades de la Dirección de Capacitación dependen mucho de los recursos y las oportunidades con que cuenta efectivamente. Se observaron casos donde se discontinuaron o no pudieron instrumentarse actividades planificadas por causas ajenas a la Dirección (Por ejemplo: Secretaría de Pesca, capacitación de Inspectores; Ministerio de Educación, capacitación del personal administrativo, no docente; Asesoría Legal General de Gobierno (coordinadora normativa de todas las asesorías legales), capacitación del personal administrativo; Dirección general de Rentas, capacitación de Equipos de Trabajo Claves)

A partir de la actual gestión de gobierno (Dic 2003), la Dirección de Capacitación reporta directamente a la Subsecretaría de Modernización del Estado, actualmente vacante (desde junio 2007), por lo que sus funciones fueron transferidas a la Subsecretaría de Relaciones Institucionales. En el Organigrama formal, la Dirección de Capacitación depende de la Dirección General de Administración de Personal (DGAP)

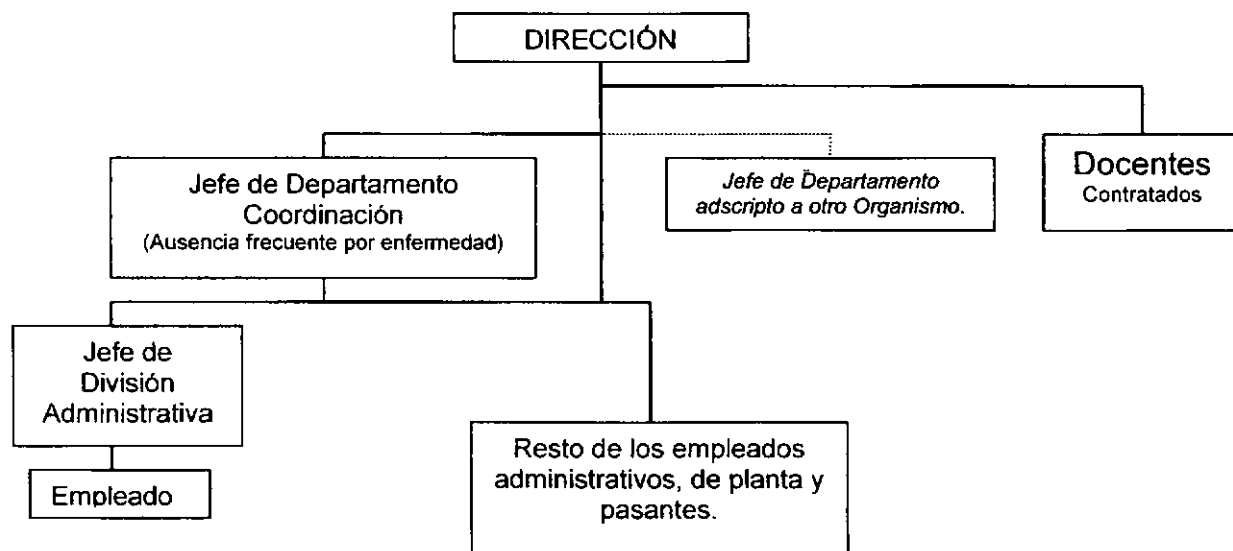
No existe una Unidad Funcional que tenga a cargo todas las áreas de Recursos Humanos, para toda la dotación de personal de la Administración Pública Provincial. La Dirección de Capacitación asume de hecho la responsabilidad de detectar necesidades y requerimientos, dar respuesta o encauzarlos,

La DGAP está autorizada a controlar el cumplimiento de normas y procedimientos en todo lo referente al manejo administrativo y los aspectos legales, pero carece de un poder real sobre las Sectoriales de Personal, que son las oficinas de personal en cada Organismo y Ente descentralizado; a quienes se prevé debería coordinar y supervisar.

La Dirección de Capacitación elabora sus planes de acción de cada año en función de los lineamientos generales que le fija el Subsecretario de quien depende e iniciativas propias, para las cuales si solicita autorización de esas autoridades.

Su estructura es pequeña e insuficiente para la población beneficiaria que debería atender.

## Organigrama.



El Equipo Docente actual se compone de:

- Seis docentes estables; que pueden asegurar cierta regularidad aunque son remunerados por actividad desarrollada, sin contrato.
- Cuatro docentes ocasionales; que intervienen en cursos o talleres especiales.

Administrativos y colaboradores en la operativa.

- Siete empleados de Planta; de los cuales sólo cinco se desempeñan en la Dirección (los otros dos están afectados a otro organismo), y dos de los estables tienen ausencias repetidas por causa médica (enfermedades crónicas).
- Un empleado ocasional, de Plan Trabajar.

Para eventos especiales se pide ayuda a otros Organismos.

Por la actividad 4 (ver informe sobre la misma), se recomienda instrumentar la propuesta realizada para un mejor aprovechamiento de la actual capacidad de acción de la Dirección de Capacitación.

## **ACTIVIDAD 1.**

**Tema: Capacitación laboral.**

**Pertinencia y aplicabilidad de los contenidos básicos previstos en los cursos y talleres que actualmente instrumenta la Dirección de Capacitación de la Provincia.**

**Producto 1.** Una encuesta y entrevistas.

**Producto 2.** Informe que deberá servir como documento de base para la discusión de objetivos y el diseño de las actividades.

---

### **Resumen.**

Se confirma que tanto los temas como los contenidos tratados en cursos y talleres son pertinentes para la actividad del personal que participa en ellos, y sólo se requiere ampliar el temario e incorporar nuevas técnicas de capacitación semipresencial.

La Dirección de capacitación solicitó que se verificase la pertinencia de los temas y contenidos tratados en los cursos y talleres que dicta desde marzo de 2004, para contar con un mayor respaldo en la fundamentación de sus nuevas propuestas para el período 2008/11.

El trabajo realizado en esta actividad se ligo entonces al requerido por las actividades 2 y 5 que se describen también en el presente Informe.

Tal confirmación externa se vio necesaria porque la oferta de capacitación se realizó por iniciativa de la Dirección, en muchos casos aprovechando oportunidades y a partir de los conocimientos e impresiones del equipo responsable de la actividad docente.

Recién ahora se puede decir que la Dirección de capacitación tiene un conocimiento y dominio efectivo sobre la dinámica de la demanda de capacitación y de los condicionantes para darle respuesta adecuada;



con lo cual sabe cuales serían los recursos y apoyos que podrán permitirle tener un mejor desempeño en el futuro inmediato.

### **Acciones instrumentadas:**

- Se analizó la cobertura y validez de la información disponible en la Dirección de Capacitación.
- Se aplicó un formulario estándar para conocer, a través de la encuesta, la opinión de los capacitados (*ver modelo de formulario a continuación*).
- Se impulsó la aplicación del formulario estándar para conocer, a través de la encuesta, la opinión de los capacitados que no lo habían conformado, y se cuantificaron los registros realizados por los alumnos como “manifestación de conformidad” y “sugerencias” en un libro de actas ofrecido por la Dirección para tal fin.
- Se inició un ciclo de entrevistas con los Docentes de la Dirección de Capacitación, aplicando un cuestionario guía común (*ver modelo a continuación y ver ANEXO 2*).
- Se entrevistaron Directores, identificados como informantes claves por estar ligados a Proyectos Calificados para la gestión de Gobierno (*ver cuestionario guía a continuación*)

Se realizaron entrevistas de contacto y sondeo (con carácter exploratorio), para precisar el pedido de asistencia y establecer un plan de acción **consensuado con las autoridades** (*ver cuestionario guía utilizado en el ANEXO 3*).

## **Descripción de lo observado.**

1º. Se comprueba que existe abundante información útil para realizar el análisis requerido en forma continua, aunque esta debe ser ordenada, validada en forma regular y sistemática, y complementada con más información que hay que recoger en el medio u otros organismos de la Administración Pública Provincial.

Las acciones instrumentadas que deberán sostenerse son:

- ✦ Depuración de archivos y base de datos existentes en la Dirección de Capacitación. Esta actividad estuvo a cargo del equipo de Docentes de Informática y supervisado por el Experto CFI.
- ✦ Conseguir que los alumnos que no completaron el formulario estándar lo hagan a la mayor brevedad (antes de noviembre 2007), y que el mismo se complete en todas las actividades que se realicen a partir de ahora. Esta acción estuvo a cargo del personal administrativo de la Dirección de Capacitación y supervida por el Experto CFI.
- ✦ El formulario utilizado (ver modelo), debería seguir aplicándose y cambiarlo sólo por mejoras y ajustes.

2º. Se comprueba que, salvo excepciones, hasta ahora fue la Dirección de Capacitación quien propuso y promovió las actividades instrumentadas, según su evaluación de los requerimientos en un contexto de demandas de capacitación inespecífica o poco fundamentadas por parte de los supuestos beneficiarios.

Tal situación impuso que los contenidos se validasen en la práctica y en función de las manifestaciones e intereses despertados en los participantes de cada actividad.

El modelo de ajuste dominante fue el de investigación-acción; con capacitación, entrenamiento y soporte in situ.

De todas las actividades se destaca especialmente la Capacitación realizada, incluso en la actualidad, para instalar el nuevo Sistema de Mesas de Entradas y Seguimiento de Expedientes; actividad que se coordina con la Dirección General de Gobierno Digital y la Dirección de Registro.

En tal sentido se puede decir que la actividad de la Dirección de Capacitación se centró en dos aspectos que consideró claves y estratégicos para el cumplimiento de sus objetivos:

- ◆ Sensibilizar al personal de la Administración Pública Provincial en favor de los beneficios de la Capacitación para producir la mejora, no sólo de los desempeños sino también de las relaciones interpersonales necesarias para el trabajo y su incidencia en el Clima Laboral.
- ◆ La revalorización de los conocimientos y habilidades que se poseen, como base para cualquier experiencia de revisión y nuevos aprendizajes.

Para esto impulsó actividades, con la modalidad Taller, centradas fundamentalmente en comprensión y mejora de la Comunicación Interpersonal directa que se ve y aplica en la dinámica diaria para resolver problemas, obtener la información necesaria o adquirir nuevos conocimientos de modo informal (ad hoc), en la práctica. (Ver al respecto, en hoja 24 de esta Actividad, las Funciones de la Dirección de Capacitación

- 3º. Se observó que la Dirección de Capacitación no cuenta con suficientes recursos humanos calificados, y esto es una restricción importante aún cuando si cuenta con un presupuesto suficiente y equipamiento adecuados para sus objetivos (ver organigrama y dotación en la Introducción de este Informe)

La estructura formal (Organigrama), no se corresponde con los requerimientos de la dinámica impulsada por la actual Gestión, y no es posible modificarla. Esta se integra con personal efectivo, contratado y colaboradores ocasionales que cumplen con las exigencias de Planes de Asistencia.

Si bien no existe en la Provincia una descripción de puestos y perfiles laborales requeridos para ocuparlos; cabe destacar que estos se obtienen por designación; se comprueba en la práctica que la mayoría de los empleados no reúnen los requisitos necesarios para alcanzar un buen desempeño y demandan de la asistencia y permanente supervisión de la Directora.

El Equipo de Docentes es ad hoc y remunerado a través del pago de horas cátedra, sin un contrato de trabajo que permita prever su presencia más allá del compromiso asumido con cada actividad. Esto le reduce a la Dirección la posibilidad de planificar acciones de mejora continua y proyección más ambiciosa de las actividades futuras.

Cómo una forma de paliar estas limitaciones y encontrar algún tipo de solución sostenible se resolvió darle asistencia a la Directora de Capacitación, Sra. Nidia Do Pazo, en dos objetivos que ya encausó por motus proprio:

- ✦ Reuniones de trabajo con el Equipo Docente, en función de los Objetivos 2006/7, y en base a lineamientos fijados por el INAP y la Subsecretaría de Gestión Pública como marco conceptual y teórico, para que a partir de de ello puedan elabora acuerdos de trabajo más ambiciosos, de mayor alcance.
- ✦ Reuniones de trabajo con Docentes, actuales y potenciales, de otras áreas de la Administración Pública Provincial; cómo es el caso de los profesionales de la Contaduría General, que actualmente tienen a su cargo la Capacitación por la Nueva Ley de Administración Financiera y Régimen de Contrataciones; con el propósito de crear

redes solidarias en el proceso de capacitación continua que quiere instrumentar la Subsecretaría de Modernización del Estado, de quien depende la Dirección de Capacitación.

Como ya se señaló, esta actividad quedó ligada a las números dos y cinco (verlas)

### **Puntos fuertes y puntos débiles detectados.**

En lo que hace al objetivo específico de esta actividad, se comprobó que los temas tratados en los cursos son pertinentes y muy apropiados para las condiciones de contexto observadas; en especial, por ese trabajo de adecuación ad hoc que realizan los docentes cada vez que dictan los cursos y talleres que tienen a su cargo.

En cuanto a las dificultades que existen para transferir los aprendizajes a las prácticas, se observó que hay diferentes causas que pueden agruparse en:

- Las competencias de los capacitados.
- La falta del equipamiento adecuado y suficiente en los lugares de trabajo.
- La movilidad del personal; quienes son capacitados para una actividad luego son cambiados de oficina y/o afectados a nuevas tareas.
- Las resistencias de los superiores jerárquicos inmediatos para aceptar cambios en las formas de trabajar; cambios promovidos desde la capacitación.

En cuanto a los casos "sin problemas", los superiores jerárquicos consultados al respecto manifestaron que su personal, después de los cursos recibidos, trabaja con más autonomía y eficiencia, reduciendo tiempos y mejorando procedimientos. En este grupo, el mayor beneficio

lo destacan respecto de los cursos de Informática que les permiten replantearse registros y archivos manuales.

En aquellos sectores donde fueron los mismos Jefes quienes promovieron la capacitación del personal que tienen a su cargo, o bien apoyaron con entusiasmo la instrumentación de nuevos Proyectos, se registraron también experiencias de reasignación de roles y funciones a partir de los cambios en los desempeños de cada uno; por ejemplo, ello sucedió en la Dirección de Reconocimientos Médicos, en la Dirección de Registros Civiles, y en la UEP del Ministerio de Economía. Eso permitió una mayor eficiencia operativa a partir del mejor aprovechamiento de los recursos y oportunidades disponibles.

Tanto en la especificidad técnica como en las conceptualizaciones y visiones del rol del Estado, y en particular del Empleado Público, los contenidos y enfoques desarrollados en capacitación se alinean con las visiones y criterios que tienen los Superiores Jerárquicos de mayor nivel. Hasta el momento estos manifestaron conformidad y no se registran objeciones.

Si bien no existe una **estrategia didáctica estándar**, todos los docentes tienen como práctica: indagar sobre las tareas y responsabilidades de los participantes, y en especial sobre aquellos temas, asuntos y aspectos en los que manifiestan, o los docentes detectan, que los participantes tienen o podrían tener dificultades.

Para los docentes, un medio habitual para relevar o detectar dichas dificultades es “la charla abierta” a partir de las consignas:

*a) formen grupos y determinen juntos qué les gusta, y qué no les gusta, del trabajo que deben realizar habitualmente, y en qué medida piensan que este curso (o taller), podría ayudarlos a tener una mayor satisfacción con lo que hacen; tanto porque es menor “lo que no les gusta” como porque se obtiene mejores resultados*

*para la responsabilidad que ustedes tienen directamente y la que tiene el área u oficina donde (y para la cual), trabajan;*

*b) ... ¿Qué les plantea más dificultades en el trabajo diario?...*

*c) ... ¿Qué críticas u observaciones pueden realizar sobre la forma de hacer el trabajo en las áreas u oficinas donde se desempeñan.*

A partir de lo expuesto en tal sentido se les solicita que traigan a clase casos y material (formularios, manuales y normativas que consultan), sobre el cual soportan su trabajo habitual, y a partir de ello se ajusta el dictado del programa de cada curso en cuestión.

Estas prácticas de exploración y diagnóstico ayudan a los docentes a validar las observaciones y pedidos de los alumnos, a diferencias sobre que temas y asuntos ellos pueden realmente ayudarlos, y a orientarlos para que puedan resolver sus problemas sin despreciar la capacitación que recibirán.

Otro factor de ajuste de contenidos, tanto como de la velocidad de avance en sus desarrollos, es el grado de comprensión que se confirma en los participantes.

Al respecto cabe señalar que un principio que rige la actividad docente es: **asegurar comprensión y domino de lo aprendido, más que cantidad de conocimientos.**

En cuanto a la población atendida, los beneficiarios de los cursos, dos aspectos críticos que se deberían considerar son:

1. Las proporciones de personal capacitado y no capacitado, respecto del total de empleados públicos, sin incluir Educación, Salud ni Policía.
2. La conveniencia de instrumentar talleres regulares de los docentes para que unifiquen criterios y desarrollen estrategias comunes.

Hasta el momento hay coincidencias producidas por una visión general y las interacciones con la Dirección, pero no entre docentes.

3. La importancia de llevar un registro y seguimiento de casos, detallado y suficiente como para elaborar estadísticas confiables. Actualmente esta actividad está fundamentalmente a cargo de los docentes de informática, con alguna participación parcial de empleados administrativos de planta.



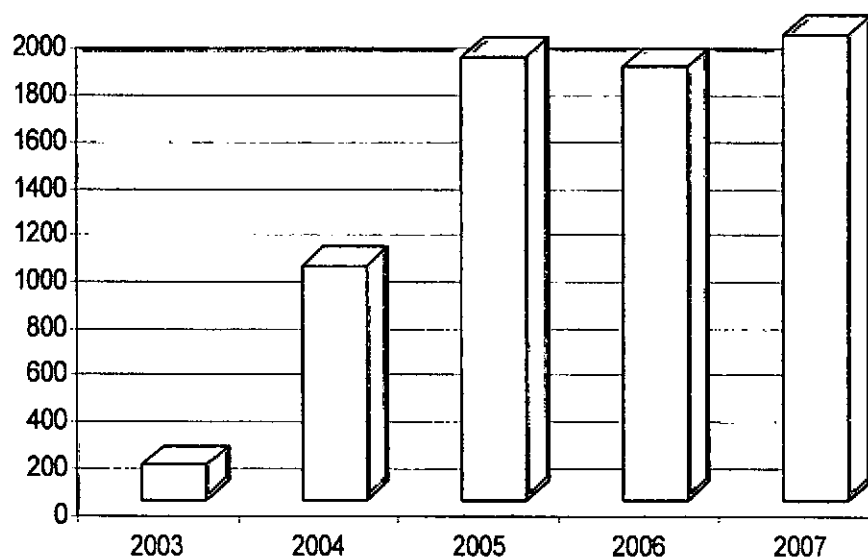
## Cuadro de situación:

### Población capacitada en los años 2004 a 2007

Alumnos inscriptos	Cantidad de beneficiarios directos	Incremento respecto del año anterior
Año 2003, y promedio anual anterior.	<i>No se encontraron registros. Pero por la información recogida se supone una cantidad inferior a los 150 participantes por año</i>	
Durante el año 2004	1003	<i>Importante, pero no determinado</i>
Durante el año 2005	1900	89,4 %
Durante el 2006	1859	<i>Sin variación</i>
Total <u>estimado</u> para el 2007	2000	7,6 %

Fuente: Archivos y registros estadísticos de la Dirección de Capacitación.

### Población capacitada

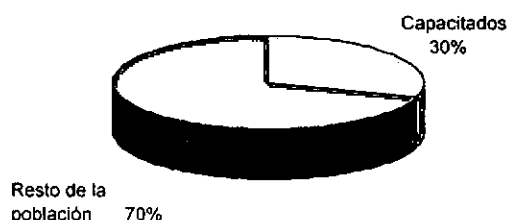


## Proporciones de Capacitados y NO-capacitados

Condición	Cantidad	
	Personas	%
Total de empleados en la Administración Central	15.503	100,00
Capacitados (cantidad estimada para el período 2004-2007)	4.700	30,32
No capacitados	10.803	69,68

Fuentes: Censo de Empleados Públicos 2004, y Archivos Estadísticos de la Dirección de Capacitación, años 2004/7.

## Población capacitada

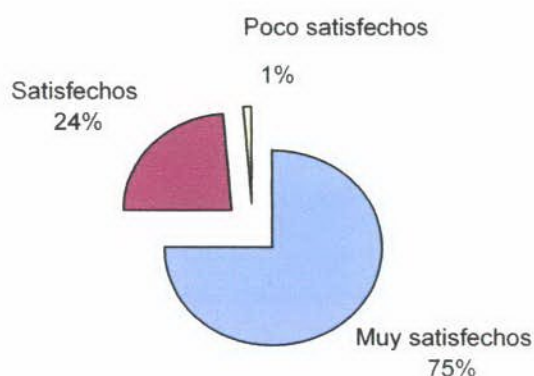


Si bien el 30% del total es una proporción importante, más si se tiene en cuenta que gran parte de ese personal fue capacitado en función de proyectos definidos y se desempeña en un mismo ámbito de trabajo; es decir que, si se lo considera respecto del total del área a la cual pertenecen entonces la proporción es mayor; igualmente, nos parece importante llamar la atención sobre la conveniencia de seguir explorando metodologías de capacitación a distancia o semipresencial, incluso en Rawson que es donde se concentra la mayor cantidad de empleados, para conseguir una más cobertura (llegar a más empleados), y con ello una mejor sensibilización positiva a favor de los proyectos y cambios requeridos.

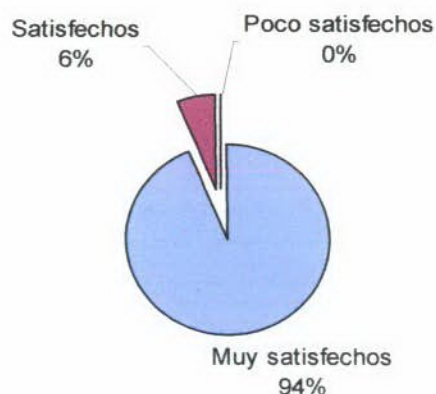
## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

La misma se realizó con 232 participantes, además de recoger información del Libro de Actas, un instrumento que la Dirección había habilitado antes de esta encuesta para que los participantes que quisieran hacerlo dejaran sus impresiones y sugerencias, conformando un total de 350 informantes

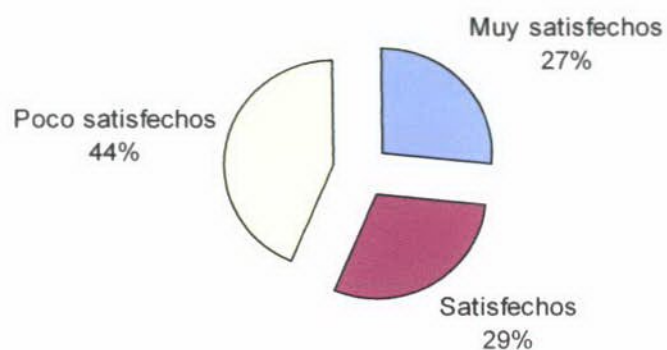
### Respecto de los temas tratados



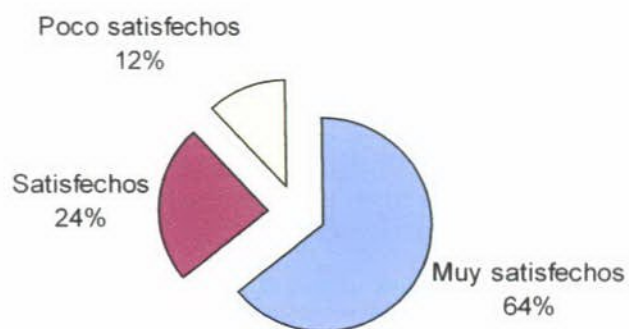
### Respecto del desempeño docente



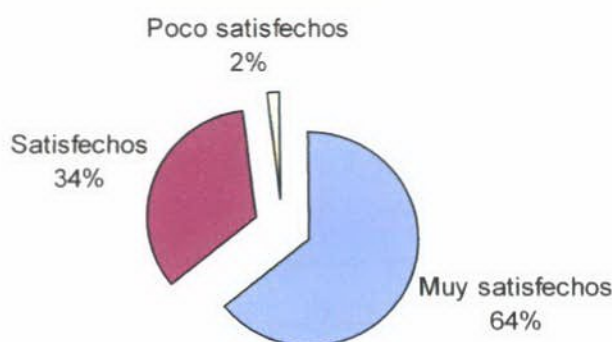
### Respecto del tiempo dedicado



### Respecto de la práctica realizada



### Respecto de la metodología de trabajo



Cuando se les preguntó, en entrevistas aparte, a algunos de los beneficiarios, sobre las causas de su satisfacción, estos manifestaron que:

1. En las actividades de la Dirección de Capacitación se sentían realmente cómodos y tratados de un modo diferente a como eran tratados en el ámbito de trabajo habitual. En las actividades de capacitación se les preguntaba que pensaban, no se los condicionaba para responder y eran escuchados; ellos, dijeron, se daban cuenta que lo hablado era incorporado por los docentes a la actividad, quienes adecuaban los temas a las aplicaciones.
2. Confirmaban que lo aprendido podía aplicarse en el trabajo diario.




Tales respuestas reafirmaron a los docentes en sus prácticas y permitieron plantear una hipótesis de riesgo en las relaciones laborales, señalando el riesgo de probables desinteligencias y fallas en las comunicaciones necesarias, con incidencia en la comprensión de

tareas, la adecuación de los desempeños y, en consecuencia, sobre los resultados.

A partir de lo observado se planteo también la necesidad de realizar talleres, de comunicación eficaz y conducción y liderazgo, para quienes tienen personal a cargo.

Quienes manifestaron insatisfacción, destacaron que era por lo que consideraron poco tiempo en la extensión de las actividades. Estas fueron de uno o dos encuentros semanales durante tres meses.

**Formulario estándar que se aplica para la  
evaluación que realizaron los Alumnos.**

 Dirección de Capacitación	 Ministerio de Coordinación de Gabinete Provincia del Chubut	 SUBSECRETARÍA DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO
<b>Actividad:</b> <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 750px; height: 20px;"></span>		
Fecha: <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 60px; height: 20px;"></span> <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 60px; height: 20px;"></span> <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 60px; height: 20px;"></span> <b>ENCUESTA</b> N° de encuesta: <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 80px; height: 20px;"></span> Hoja 1		
<b>Para mejorar cada día y lograr el mejor de los servicios de capacitación, es que nos interesa su opinión.</b>		
<p>¿Le pareció adecuada la metodología de trabajo aplicada?</p> <p>Muy adecuada <input type="checkbox"/> Adecuada <input type="checkbox"/> Poco adecuada <input type="checkbox"/></p> <p>¿Como evaluaría el desempeño docente?</p> <p>Muy satisfactorio <input type="checkbox"/> Satisfactorio <input type="checkbox"/> Poco satisfactorio <input type="checkbox"/></p> <p><b>Respecto a los trabajos prácticos: ¿Lograron afianzar los conceptos dados?</b></p> <p>Totalmente <input type="checkbox"/> Relativamente <input type="checkbox"/> Escasamente <input type="checkbox"/></p> <p>Fundamente su respuesta</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%; margin-top: 10px;"></div>		
<p>¿Los temas que se trataron en el curso lograron satisfacer sus expectativas?</p> <p>Totalmente <input type="checkbox"/> Relativamente <input type="checkbox"/> Escasamente <input type="checkbox"/></p> <p>¿Que tema le sorprendió? ¿Por qué?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%; margin-top: 10px;"></div>		



**Ministerio de Coordinación de Gabinete**  
**Provincia del Chubut**



¿Le quedaron dudas? ¿Cuáles?

Hoja 2

**Escriba a continuación los aspectos que considera positivos y aspectos que debemos mejorar acerca de la actividad que realizó**

Aspectos positivos

Aspectos a mejorar

**Sugiera otros temas de su interés**



## **Resumen y conclusiones.**

Los temas y contenidos tratados en los cursos y talleres que desarrolla la Dirección de Capacitación, a partir del año 2004, son pertinentes con las actividades del personal que participa en ellos, los beneficiarios directos, y están tratados de forma adecuada que asegura la posibilidad de transferencia rápida a las prácticas cuando ellos cuentan con:

1. El apoyo de sus superiores jerárquicos inmediatos.
2. El equipamiento e infraestructura necesarios.
3. El soporte técnico adecuado que les facilite resolver dudas e interrogantes nuevos que surgen en esas aplicaciones y en la práctica.

Estos tres puntos actualmente no muestran un grado de satisfacción suficiente y deben ser controlados a través de un mayor análisis y control de los factores y causas que operan negativamente sobre ellos.

## **La oferta actual de capacitación.**

La misma se realiza a través de la Página Web oficial <http://www.chubut.gov.ar/capacitacion/>, e invitaciones especialmente cursadas a cada organismo.

Las inscripciones se verifican y la asistencia se activa mediante llamadas telefónicas previas a los participantes.

Cursos Talleres Regulares. Se dictan en la sede de la Dirección de Capacitación y son abiertos para todos los empleados de la APP.

**TEMAS (Según propósito). Estos se agrupan en:**

- Procedimientos y rutinas que hay que cumplir.
- Habilidades básicas y “herramientas” requeridas.
- Mejora del desempeño y las relaciones interpersonales necesarias, sobre todo para el trabajo en equipo.
- Capacitación especial a usuarios definidos, por temas determinados por sus superiores jerárquicos o proyectos en los que se encuentran.
- Eventos (actividades no regulares o extraordinarias); por lo general promovidos y organizados por otros Organismos.

**Lista de cursos y talleres por tema:**

**1. De procedimientos y rutinas.**

- Sistema de Seguimiento de Expedientes.
- Régimen de Contrataciones. Ley Nº 5447.

**2. De habilidades básicas y “herramientas”**

- Redacción administrativa. Nivel 1.
- Redacción administrativa. Nivel 2.
- Introducción a la Informática.
- Uso de Windows.
- Uso de Microsoft Word.
- Uso de Excel.
- Uso de Internet y correo electrónico.
- Uso de Microsoft Power Point.
- Uso de Microsoft Access.
- Curso Corel DRAW.

**3. Para la mejora del desempeño y las relaciones interpersonales necesarias:**

- Comunicación eficaz. Nivel 1.
- Comunicación eficaz. Nivel 2.
- Seminario Taller Aprendizaje Organizacional.
- Psicología del trabajo.
- Elementos y Conceptos Básicos de Marketing.

Además de estos, durante los años 2004 y 2005 también se desarrollaron Talleres sobre “El rol del Empleado Público” y un taller especial de “Identificación de Requerimientos de Capacitación”.

**4. Capacitación especial a usuarios definidos:**

- Sistema de Mesas de Entradas y Seguimiento de Expedientes.
- Desarrollo del Proyecto Conectividad. Etapa de apoyo a Comunas Rurales.
- Trabajo en equipo y coordinación operativa.

**5. Soporte logístico y apoyo en la organización de actividades que realizan otras áreas de la Administración Pública Provincial.**

## **Sugerencias/observaciones realizadas por los alumnos para mejorar las actividades:**

### **1. Respecto al desarrollo de las instancias de capacitación ejecutadas en general piden:**

- Aumentar el número de clases y replantearse horarios para generar mayor cantidad de encuentros.
- Conseguir una mayor participación jefes/directivos en las actividades.
- Continuar con la metodología instaurada por la Dirección de Capacitación de brindar cursos de 2do Nivel 8º inmediato superior), para perfeccionar lo básico y llegar a programas con 3er Nivel, según las temáticas abordadas y necesidades detectadas apuntando a la especialización.
- Abordar temas específicos de cada repartición, organismo o ente autárquico, que han sido destacados y propuestos por los concursantes.
- Considerar que un significativo número de concursantes manifiesta que el verdadero reto consiste en transformar las actitudes, las habilidades de comportamiento y los valores de los funcionarios provinciales (esto se manifestó por escrito en las encuestas y en manifestaciones verbales).
- Afianzar –por considerarse significativamente importante- los conceptos referidos a la conformación de grupos de trabajo armónicos para ser más eficaz y eficiente el servicio que el Estado brinda al ciudadano desde sus distintos ámbitos (Salud, Educación, Seguridad).

- Profundizar y sistematizar los Seminarios y Cursos-Talleres referidos al tema Comunicación oral por considerarse la columna vertebral que propicio un clima laboral saludable.

**2. Sobre las actividades prácticas:**

- Más tiempo para dichas actividades prácticas, más aún cuando las mismas estén vinculadas directamente con la actividad diaria de los distintos grupos.

**3. Sobre la difusión.**

- Mayor difusión de la información relacionada con las actividades de la Dirección de Capacitación de Provincia.
- Mayor difusión respecto de la certificación de asistencia y aprobación de cursos, con valor de antecedente en el legajo personal.

## **MISIÓN Y FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN DE LA PROVINCIA.**

- Identificar y relevar necesidades de capacitación para dar la mayor cobertura posible.
- Orientar las demandas de capacitación para obtener los mejores resultados y aprovechar al máximo los recursos disponibles.
- Contribuir a la mejora continua de los desempeños laborales en las distintas áreas de la Administración Pública Provincial, para que estas puedan cumplir mejor con sus Objetivos.
- Diseñar e instrumentar actividades para optimizar las oportunidades de aprendizaje y su multiplicación en más beneficiarios.
- Producir material didáctico para asegurar la disponibilidad y distribución oportuna de información y conocimientos.
- Monitorear el desarrollo de las actividades de capacitación para evaluar resultados y certificar su cumplimiento.
- Promover actividades que incentiven el interés por la mejora de los desempeños laborales a través de la capacitación y la actualización permanente.

### **Estas funciones se desarrollan dentro del siguiente marco de criterios generales:**

- El conocimiento que da dominio sobre procedimientos y técnicas de trabajo no es único ni definitivo, el mismo puede ser aliado, mejorado y hasta reemplazado en la práctica por las comprobaciones que se realicen en función de resultados.
- El conocimiento es patrimonio de todos, y debe facilitarse su difusión.

- El aprendizaje es una experiencia compleja no estándar, por lo cual la consideración de las subjetividades es fundamental para que el mismo se produzca.
- No existen formas de aprendizaje predeterminadas, también se puede aprender en la práctica y de forma asistemática, e incluso las personas no tener una conciencia plena de cuanto conocen y saben hacer por lo que aprendieron.
- Es necesario desarrollar la capacidad de reflexión y análisis crítico, en una autoevaluación positiva, para sistematizar dichos saberes y poderlos transmitir a otros.
- En la Administración Pública Provincial hay muchas personas que son “formadores naturales”, **por su actitud** frente al trabajo y ante las demás personas, **y porque poseen conocimientos y habilidades calificadas**, adquiridas durante años de trabajo y validadas en la práctica, con resultados concretos.
- El buen funcionamiento de las redes de interacción y de la comunicación necesaria dentro de ellas son dos aspectos estratégicos críticos en los procesos de producción, circulación y apropiación de conocimientos.
- El buen funcionamiento de dichas redes demanda, antes que otras cosas, de la comprensión de roles y funciones, de la capacidad de pensar y trabajar en equipo, y de saber como ejercer liderazgo en los asuntos y en la medida que a cada uno le competan.

## **ACTIVIDAD 2.**

**Tema: Requerimientos de Capacitación.**

**Captura y clasificación de la información.**

**Objetivo:** Establecer formas de conocer y atender mejor los requerimientos de capacitación que se planteen en el ámbito de la Administración Pública Provincial.

**Producto a.** Diseñar una metodología para la detección, el relevamiento, análisis y orientación sistemática de dichos requerimientos.

**Producto b.** Informe sobre los resultados logrados, y recomendaciones.

**Importante:** Esta actividad se integró con la N° 5 (ver), por entender que las necesidades planteadas en ambas requieren de un sistema de relevamiento integrado, que es posible en la provincia.

---

### **Resumen.**

El gobierno provincial, y en especial el Ministerio de Coordinación de Gabinete que es del que depende la Dirección de Capacitación, quieren darle a la formación y el desarrollo una mayor presencia en la instrumentación de cambios, especialmente los ligados a la modernización del Estado; para ello dispusieron de un importante presupuesto y equiparon a la Dirección de Capacitación.

Pese a tal estímulo y facilidades, se observa que la capacitación del personal en el ámbito de la administración pública provincial está muy sujeta a la demanda que generan la instrumentación de nuevos sistemas de trabajo o tratamiento de la información, o emergentes



como conflictos o necesidades de un mayor compromiso y trabajo en equipo en determinadas áreas. Tal situación produce dos efectos que se quieren modificar:

1. La capacitación de orienta hacia la instrucción; a proveer información sobre como se deben ejecutar tareas específicas, descuidando la formación de los participantes.
2. Refuerza la costumbre de que cada organismo planifique, en forma independiente, la capacitación que requiere su personal, centrándose en requerimientos de la aplicación en cuestión dentro de su área de responsabilidad, sin coordinación con los demás actores de los procesos.

Con el fin de modificar tales prácticas negativas, la actual conducción de la Dirección de Capacitación procura promover la generación de demandas a partir de una oferta abierta que destaca:

- La existencia de saberes calificados en el personal.
- El valor de los aprendizajes en equipo, en situaciones de prácticas laborales concretas, resolviendo juntos los problemas y mejorando los resultados.
- La capacidad del personal para operar como facilitadores y agentes de cambio en la transferencia y propagación de dichos saberes necesarios.
- La comunicación eficaz como aspecto estratégico clave para conseguirlo.
- La capacitación de herramientas básicas de informática como soporte y estimulador para conseguir una mayor comprensión y aceptación de las nuevas propuestas o cambios en los modos de trabajar.

En este marco se quiere poder asegurar una mejor detección de requerimientos, y hacer participar a todos los organismos en la planificación de la capacitación necesaria y posible.

---

## **Cuadro de situación.**

La actividad general en la Administración Pública Provincial se vio incrementada significativamente a partir de diciembre 2003, y eso se ve en la cantidad de expedientes que se tramitan desde entonces por los mismos circuitos, generando problemas de cola y demoras inconvenientes. Estas y los rechazos detectados por falta de conocimientos, en algunos empujados, sobre las normas y procedimientos que deben cumplirse en cada caso son los que dieron lugar a una mayor demanda de actividades de capacitación orientada a objetivos definidos.

En función de ello, y respecto de la satisfacción de las demandas de capacitación, la Dirección se define como responsable de "la capacitación necesaria para asegurar y mejorar los desempeños laborales con relación directa a procesos, prácticas y objetivos definidos", dejando para el Ministerio de Educación y otros organismos la satisfacción del desarrollo de las personas, cuando este no esté explícitamente ligado al trabajo y los resultados que se deben producir para la Gestión de Gobierno y el buen funcionamiento de la Administración Pública en el corto plazo.

Tales actividades de desarrollo humano sí son promovidas y apoyadas por la Dirección de Capacitación pero derivadas, siguiendo la línea jerárquica que corresponda en cada caso, hacia quienes puedan satisfacerlas.

En la actualidad se trabaja, dentro del marco conceptual propuesto por el Programa **Carta Compromiso con el Ciudadano**, que promueve la Subsecretaría de la Gestión Pública, de la Nación, y para ello se trabaja a favor de instrumentar dos acciones consideradas claves:

- ◆ Encuesta a Directores ligados a Proyectos y actividades muy en contacto, directo o indirecto, con los Ciudadanos, y de alguna forma "responsables" de la

satisfacción de los mismos con los servicios que la Administración Pública Provincial les debe brindar.

- ◆ Taller de los beneficiarios de las actividades desarrolladas desde marzo 2004 a la fecha, con el fin de obtener una producción colectiva de conclusiones y propuestas de acciones coordinadas.

Otra línea de trabajo que surgió en la actividad especial de análisis FODA en la Subsecretaría de Modernización del Estado, se definió como función de la Dirección de Capacitación el: **gestionar la contratación de proveedores y supervisar sus prestaciones** (fortaleza), para superar sus limitaciones operativas actuales (debilidades), y asegurar la cobertura necesaria (amenazas y oportunidades). Con este esquema se piensa que la Dirección podría aumentar su alcance a más agentes.

En términos generales se observa que:

1. Las demandas de los usuarios exceden a la competencia y capacidad de respuesta de la Dirección de Capacitación en cuanto a los requerimientos, el tiempo, y la dimensión de las actividades que deben instrumentarse.
2. Para evitar que se produzcan malentendidos y frustraciones son necesarios encuentros extras y reorientaciones de las demandas, ocupándose en ello recursos críticos escasos.
3. Los factores que afectan negativamente a los desempeños laborales no se modifican sólo con más capacitación; las causas son múltiples y deben tratarse desde diferentes áreas en forma coordinada y en simultáneo.
4. En muchos casos los requerimientos de capacitación que se manifiestan son imprecisos, y quienes los plantean pareciera que no puede establecer con claridad de que forma entienden que la capacitación requerida incidirá en favor de obtener mejores resultados (establecer: capacitar, para qué...), eso hace que la Dirección de Capacitación sea quien tome la iniciativa para jerarquizar tal aspecto de las definiciones: Los resultados que se deben producir.

5. Muchos de los problemas que se plantean en la producción de resultados y dan lugar a pedidos de capacitación se deben a la persistencia de fallas de supervisión, comunicación y coordinación en y entre los equipos de trabajo, cuando no se generan por conflictos de intereses.

Esos aspectos son tratados a través de Talleres de Sensibilización centrados en temas tales como Comunicación Eficaz, Trabajo en Equipo y Reuniones de Trabajo; con técnicas de juego, por considerarlas más ágiles y menos conflictivas para los participantes.

6. La población sobre la cual se debe intervenir es muy heterogénea en su formación y experiencia laboral, como por su comprensión y actitud frente a los problemas y los modos de resolverlos.

Ello se pone de manifiesto en la falta de visiones compartidas aún cuando se adhiere a los objetivos fijados por la gobernación y los superiores jerárquicos de nivel medio.

Las diferencias de formación profesional y experiencia hacen que las personas que se desempeñan en un mismo área tengan representaciones mentales distintas, que si no se explicitan y discuten adecuadamente; por ejemplo en los talleres de reflexión sobre las prácticas; seguirán generando dificultades para ponerse de acuerdo respecto de estándares y controles.

7. En los responsables de producir resultados o dar pronta respuesta a las demandas de los superiores jerárquicos se observa cierto grado de ansiedad que dificulta ver y pensar con criterio realista y práctico.

Por ejemplo, en el aspecto de las diferencias en comprensión y actitud frente a los problemas y los modos de resolverlos, se manifiesta en una falsa oposición entre política y técnica, como si estas no pudiesen compatibilizarse o bien priorizar una de ellas y conseguir que la otra no se anule ni deforme indebidamente.

En tal sentido, pareciera que en muchos casos no se contempla debidamente la temporalidad de las acciones y sus resultados. Si bien existe una identificación

política definida, cuando se trata de organizar y mejorar el trabajo o la forma de atender y servir a los Ciudadanos, no se comprueba que tengan en cuenta que las actividades se inscriben dentro del marco del período de Gobierno; es decir que hay plazos y condiciones para realizar o producir las cosas, y que hay que establecer prioridades cuando se tiene escasez de recursos.

En este aspecto se observa que no ajustar las acciones al período de gobierno lleva a confundir la Capacitación que se debe hacer para la mejora de los Desempeños Laborales y la Coordinación adecuada con aquello que es la Formación y Desarrollo de los Recursos Humanos. Entendiendo que en el primer caso la Capacitación está apuntando a resultados de gestión definidos mientras que en el segundo caso los resultados no son tan definidos, son atemporales y están centrados fundamentalmente en las personas y no en la gestión del momento.

8. No se cuenta con una Descripción de Puestos ni hubo experiencias de Calificación por Evaluación de Desempeños; esto complica la discusión sobre conocimientos y habilidades que cada uno debe tener y desarrollar, de modo tal que sea posible acotar los pedidos y reorientarlos en función de un acuerdo de base ya logrado.
9. Al no existir una clara descripción de roles y funciones dentro de cada área, se complica la distribución de responsabilidades en cuanto a lo operativo respecto del cumplimiento y mejora de normas y procedimientos. Hay casos en que las personas son las que les dieron forma al puesto que ocupan o a las funciones de las cuales son responsables, y dentro de estos algunos son positivos porque asumen responsabilidades a veces mayores a las que se esperan, pero hay otros que les dan forma negativa, desentendiéndose de las responsabilidades que les competen por el lugar o posición que ocupan.

Este es un punto crítico porque en algunos casos observados uno o más subalternos parecieran tener mejor calificación y desempeño laboral que el par o superior jerárquico inmediato, una “realidad” que afecta a la autoridad del superior y desmotiva a los subalternos.

10. En algunos casos se impone hacer un tratamiento cuidadoso y adecuado para conciliar intereses y evitar que las interacciones necesarias se compliquen. Por ejemplo, algunos empleados calificados que deben participar en los procesos de capacitación para el cambio tienen otras actividades económicas, además de su empleo en el estado provincial, o han desarrollado “mañas” que les reportan “beneficios” (por ejemplo, en horas extras o viáticos), que ahora podrían verse afectados. Estos son factores que no siempre se analizan antes de formular un pedido de capacitación.
11. En los desempeños se observa una actitud muy dependiente. Aún cuando se promueven formas de interacción dinámica, en la Cultura Organizacional predomina el estilo autoritario sobre las formas más democráticas y eso restringe la probabilidad de que las personas sean proactivas y trabajen en equipo.

## **Recomendaciones.**

1. Tal lo previsto por la propia Dirección de Capacitación, promover los talleres de usuarios para que ellos también participen en el diseño de la metodología de detección y orientación de demandas de capacitación; cuyo ejemplo y primera experiencia fue el encuentro de **facilitadores voluntarios**, realizado a fines del año 2004.
2. Retomar y actualizar las conclusiones elaboradas en dicho encuentro del año 2004, que se transcriben al final del informe sobre esta actividad.
3. Vistas las características de los pedidos de capacitación, y las restricciones en la capacidad de respuesta actual se recomienda lo siguiente:
  - 3.1. Mantener la oferta abierta, vía Internet, en la página web oficial ([www.chubut.gov.ar](http://www.chubut.gov.ar)).
  - 3.2. Sostener, ante cada pedido, la práctica de “encuentros de análisis conjunto de la necesidad que lo fundamenta” para reducir el nivel de ansiedad y presión, y evitar situaciones no controladas; reorientando la demanda también hacia las otras áreas de la Administración Pública que deben producir respuestas para cada caso.
  - 3.3. Planificar y realizar intervenciones rápidas, con objetivos definidos y mensurables, orientados a producir efectos ligados directamente a la gestión de gobierno; orientándose como hasta ahora en forma clara y definida hacia resultados mensurables en la capacitación, los entrenamientos y cualquier otra actividad que se realice con el fin de mejorar las interacciones, los desempeños o dar más seguridad y control a los procesos y procedimientos de trabajo.
  - 3.4. Capacitar por Proyecto o Programa de trabajo definido y reconocido dentro de la lista de prioridades de la actual

gestión de gobierno para aprovechar mejor los recursos disponibles, y con ello facilitar la construcción de acuerdos y la coordinación necesaria, asegurando con los resultados que califiquen a la capacitación como parte estratégica en la gestión. Sobre todo a la capacitación informal que se produce en situación de trabajo y en el día a día resolviendo problemas y superando desafíos (ver los cinco ejes de trabajo propuestos).

**4. Separar claramente la capacitación necesaria para:**

- El logro de resultados definidos.
- La mejora inmediata de los desempeños laborales.
- La necesaria para la Formación y el Desarrollo de los Recursos Humanos.

**5. Identificar y desarrollar recursos calificados y nuevas formas de trabajo en capacitación, para que ellos puedan sumarse al Plan Anual y permitan su expansión y proyección más allá de los doce meses.**

**6. Acompañar la actividad de la Dirección de Capacitación con otros dispositivos ad hoc que deberá conformar la Subsecretaría de Modernización del Estado para que estos se combinen en cada intervención.**

Por ejemplo, visto que muchos problemas que traban o impiden un mejor desempeño tiene que ver con la falta de normas o procedimientos; la Subsecretaría de Modernización del Estado debería conformar un equipo ad hoc de Organización y Métodos que, subordinado funcionalmente a Sistemas, acompañe a la Dirección de Capacitación en las evaluaciones y tratamiento de los requerimientos de capacitación que le lleguen o se detecten, la



resolución de problemas y en el seguimiento y control de las actividades y sus resultados (la evaluación de la capacitación).

7. Diseñar un Plan de Organización, Formación y Desarrollo para la misma Dirección de Capacitación y su personal, y para los equipos ad hoc que conforme la Subsecretaría de Modernización del Estado, con el fin de asegurar que integrarán un Dispositivo eficiente y eficaz.
8. A partir de la confirmación de los resultados logrados en las experiencias focalizadas, aún cuando estas en un comienzo puedan parecerle a muchos desconectadas y dispersas, será posible extender la actividad de Capacitación y otras como Organización y Métodos al resto de las Áreas de la Gobernación. Con ellas se mejorarán las metodologías, se fortalecerán las Competencias Laborales de los Líderes y Facilitadores, y se podrá contar con mejores Docentes Internos Ocasionales.

## El esquema general de trabajo propuesto.

Este supone una mesa con cuatro "patas", y en todas las actividades que se instrumenten debería aplicarse el siguiente esquema general:

*Conformación de  
**un equipo responsable**  
y su líder en cada caso  
para monitorear y  
proyectar la experiencia*



*Incluir a otros actores con  
quienes se pueda compartir  
la carga de trabajo y la experiencia  
para consolidar la red*

*Capacitación  
cómo agente movilizador  
que active y facilite  
las interacciones  
personales necesarias*

*Un Equipo de  
**Organización y Métodos**  
ligado a Sistemas, destrabando  
y construyendo soluciones,  
incluso temporarias pero con  
proyección.*

El valor de este esquema de trabajo es que:

1. Distribuye la carga de responsabilidad sobre resultados y asegura el compromiso en el proceso de asegurar la transferencia de los aprendizajes a la práctica.
2. Le permite a Capacitación instrumentar mayor número de actividades al compartir el seguimiento, control y mejora de los resultados.
3. Potencia el efecto multiplicador que se le quieren dar a las actividades.



## **Resultados del Taller de Interconsulta realizado en septiembre del 2004. Resumen de la producción grupal.**

Comentario: Se transcribe este documento como comprobante del nivel de comprensión que se tiene respecto de las acciones que deberían instrumentarse, y para destacar que el problema pareciera estar no en los diagnósticos sino en los mecanismos de acción que permitirían instrumentar las medidas adecuadas.

Dicho taller se organizó en base a tres preguntas utilizadas como "disparadores":

- ¿Sobre qué capacitar?
- ¿Qué podría jugar en contra de lograr tal capacitación y conseguir que ella se transfiera a las prácticas de trabajo habitual?
- ¿Qué podría jugar en contra de lograr tal capacitación y conseguir que ella se transfiera a las prácticas de trabajo habitual?

La producción grupal fue la siguiente:

### **Capacitar sobre:**

- Dinámica organizacional y problemas de comunicación; como una forma de ver y entender para resolver y hacer.
- Mejora inmediata a partir de lo que hay y se tiene. Conseguir que se conozcan y manejen (apliquen), las normas y procedimientos que ya existen. Evitar que se vea falta de recursos y procedimientos donde los hay y están disponibles.
- Liderazgo y trabajo en equipo. Desarrollar una Supervisión activa e inteligente.
- Acuerdos y negociaciones internas. Como resolver problemas haciendo participar en tal construcción a todos los afectados.
- Aspectos técnicos claves en la gestión necesaria. Que quienes tengan que hacer algo o puedan incidir sobre un trabajo conozcan el tema y sus restricciones para conducirse bien y no pretender más de lo que se puede. Esto se entiende que operará como facilitador para que se tome conciencia que hay que aprender formas de hacer las cosas que sean nuevas y mejores.

- La responsabilidad compartida. Mejora de las interacciones e integración de equipos de trabajo.
- Estimular para que haya más actitudes proactivas, se tenga iniciativa y se resuelvan los problemas en lugar de esperar a que los resuelva otro.
- Sensibilizar a favor de aprender nuevas formas de trabajo más seguras y eficaces.
- Sensibilizar para la mejora de los desempeños.

**Podría jugar en contra de lograr tal capacitación y conseguir que ella se transfiera a las prácticas de trabajo habitual, lo siguiente:**

- El prejuicio, la condena previa.
- En algunos casos beneficios personales que se perderían con una mayor dinámica de participación y trabajo en equipo.
- El desconocimiento y subestimación de los probables aportes que pueden hacer los demás.
- El peso de los usos y costumbres como principal dificultad para conseguir compromiso.
- La falta de tiempo; que lo urgente desplace a lo importante.
- La exigencia de que se capacite dentro de los horarios de trabajo.
- No poder dejar la línea de trabajo por las presiones de los superiores jerárquicos.
- No prever las resistencias y sin quererlo provocarlas.
- Que no se comprenda o no se vea necesario aprender.

**Conviene prever y conseguir:**

- Tener apoyo y orientación oportuna, más cuando no se tiene experiencia o se enfrentan problemas de alta exigencia, para que quienes quieren trabajar bien puedan hacerlo, e incluso motivar y ayudar ellos a otras personas.
- Conseguir que se defina mejor una Carrera, y ligar la capacitación y los entrenamientos o pasantías a dicha Carrera dentro de la Administración Pública Provincial.
- Trabajar más sobre la evaluación de desempeños.
- Asegurar que las personas reúnen las condiciones que exige el puesto y no darle forma a los puestos según la persona que los ocupa, porque esto último no sólo deforma los puestos en cuestión sino también a todos los que dependen del mismo.

----- O -----

## **ACTIVIDAD 3.**

**Tema: Ley N° 5.447/05.**

**La capacitación de apoyo para una mejor comprensión y aplicación de la misma.**

Diagnóstico de situación, y pronóstico de evolución en el proceso de capacitación y aplicación de los nuevos procedimientos de trabajo que introdujo la nueva Ley de Administración Financiera y Régimen de Contrataciones.

Por Ley, ver: <https://sistemas.chubut.gov.ar/digesto/sistema/consulta.php?idile1=5579>  
o acceder a través de [www.chubut.gov.ar](http://www.chubut.gov.ar)

**Producto a.** Propuesta de acciones para conseguir mejores resultados.

**Producto b.** Propuesta de estrategias didácticas.

---

### **Introducción.**

La nueva Ley se produjo en el marco de transformaciones similares a nivel nacional y otras provincias, por lo que se alinea no sólo en su texto sino también con una cantidad mayor de cambios y controles, que implican visiones y criterios de trabajo sobre este particular.

Los actores principales para la definición e instrumentación de las acciones de apoyo fueron la Contaduría General, la Subsecretaría de de Gestión Presupuestaria, la Subsecretaría de Coordinación Económica, estas dos últimas dependientes del Ministerio de Economía, y la Subsecretaría de Modernización del Estado, dependiente del Ministerio de Coordinación de Gabinete.

Esta Ley vincula seis sistemas de información (Presupuesto anual, Crédito Público, Tesorería, Contabilidad, Recaudaciones y

Contrataciones), y conforma un Órgano Coordinador de los Órganos Rectores de cada Sistema como instancia de administrativa y de control para asegurar la integración de los mismos, con lo cual se facilita aún más el desarrollo de un sistema general de información para el seguimiento y control de la gestión a nivel de gobierno.

La Contaduría General fue la que asumió hasta ahora la mayor participación directa en cursos y talleres, y ello se debió a sus antecedentes en la instrumentación de actividades de capacitación con miras a conseguir en el personal de los circuitos administrativos una mayor comprensión de normas y procedimientos, y reducir el tipo y nivel de rechazos o demoras de expedientes por tal motivo.

Así, entonces, esta actividad se desarrolló fundamentalmente en una interacción directa con la Contaduría General y la Subsecretaría de Modernización del Estado.

---

### **Acciones instrumentadas.**

**Producto a: Propuesta de acciones para conseguir mejores resultados.**

Las destacadas fueron dos, y hubo otras menores mucho más próximas al asesoramiento para la superación de desafíos o dificultades circunstanciales.

Dichas dos propuestas fueron:

1. Plan de integración de nuevas acciones, con miras a conseguir una mejor y mayor comprensión del entramado en la estructura operativa y sus circuitos.
2. Mayor coordinación del programa específico de capacitación por la Ley Nº 5447 y su decreto reglamentario, con las actividades de formación de base que dicta la Dirección de Capacitación, para

que estas sirvan de **introducción y actualización** sobre conocimientos y conceptos básicos claves.

**Respecto de la primera propuesta** hay que considerar que el texto de la nueva Ley, si bien se elaboró en el marco de la recuperación del Estado y de lineamientos generales en todo el país, tal vez por la dinámica de trabajo se presentó en forma independiente de otras acciones importantes en la gestión de gobierno, también orientadas a la recuperación y reactivación de la economía, y de la Administración Pública como ámbito de la mayor actividad para ello; como lo son, por ejemplo, el proyecto de Gestión por Comarcas (*Resolución Nº16/06, por la cual se crea la Unidad de Gestión Comarcal*).

Para producir esa interacción y potenciar sus efectos beneficiosos tanto en lo funcional como en lo institucional para la comprensión de roles y funciones en todo el ámbito de la administración pública, se propuso el esquema general de integración que se transcribe a continuación:



## **Ley de Administración Financiera y Régimen de Contrataciones N° 5.447/05.**

### **Propuesta para un Plan de Capacitación.**

#### **1. Organización.**

Este programa forma parte del Dispositivo General que se propone montar para instrumentar la Ley de referencia con el menor riesgo de demora, falla o desvíos. Dispositivo que en principio debería constituirse con los siguientes Equipos:

- a. El **equipo de monitoreo y coordinación general**, que tendrá a su cargo la máxima responsabilidad en el proceso de instrumentación y cumplimiento de esta Ley dentro del ámbito de toda la APP, y al cual se subordinarán los demás equipos de trabajo formados para este fin.

Integrarán al mismo quienes ya participaron en la redacción de la Ley y la discusión de sus contenidos, más aquellas personas que estos o las autoridades convoquen para tal fin.

- b. Equipo de **soporte y orientación de usuarios**, que tendrá como función principal dar asistencia rápida y eficaz a quienes dentro de la APP deban asegurar con su accionar el cumplimiento de la Ley.

Para conseguirlo, este equipo se valdrá de dos cuerpos:

b.i. Equipo de **consultas**, telefónicas o vía correo electrónico, que orientará a quienes lo requieran sobre la interpretación y aplicación de la Ley, sus posibilidades y restricciones; mucho más aún cuando ello afecte o pueda afectar a la gestión de gobierno.

b.ii. Equipo de **Organización y Métodos**, que intervendrá con carácter preventivo o correctivo cada vez que un procedimiento o

norma plantee o pueda plantear, se confirme o entienda, conflictos de cualquier tipo con la instrumentación de esta Ley, a fin de poder, a través de ello, restablecer el orden y las compatibilidades necesarias.

Los miembros del equipo de Monitoreo y Coordinación General designarán a quienes conformarán estos equipos.

- c. Equipo de **Capacitación** que, bien coordinado con los demás equipos, será el responsable de asegurar los aprendizajes necesarios para que el correcto cumplimiento de esta Ley se facilite y consiga en el menor tiempo posible.

Estará integrado por la Dirección de Capacitación, y otros miembros que esta acuerde con el equipo de Monitoreo y Coordinación General.

## **2. El plan de capacitación.**

El programa de Capacitación que deberá instrumentar y hacer cumplir el Equipo de Capacitación contempla tres instancias básicas:

1. Difusión y sensibilización.
2. Instrucción par el trabajo.
3. Desarrollos y mejoras.

La primera estará orientada especialmente a los funcionarios de la Administración Pública Provincial que sean superiores jerárquicos de quienes (por los puestos que ocupan y desempeñan), deberán asegurar la correcta aplicación de esta Ley o porque deban instrumentar acciones en el marco de la misma tengan que conocer sus exigencias y restricciones.

La segunda está orientada especialmente a quienes tienen que asegurar la aplicación y cumplimiento de esta Ley en las acciones y

producción de resultados sobre los cuales son responsables y por los cuales deben rendir cuenta.

La tercera se orienta hacia poder hacer un mejor aprovechamiento de aquellos actores que por necesidad o iniciativa señalen puntos críticos, fallas o novedades en las aplicaciones y el funcionamiento del sistema integrado de información para el control.

En función de esto deberán establecerse las siguientes cuatro condiciones:

Condición 1. La capacitación que se impartirá en la instancia de instrucción para el trabajo será obligatoria para todos los agentes públicos que en el cumplimiento de las funciones y responsabilidades propias del puesto que ocupan o se les asignen deban cumplir o hacer cumplir esta Ley.

Condición 2. Las actividades de difusión y sensibilización serán obligatorias para todos los superiores jerárquicos, en la línea de mando, de quienes deban ser instruidos para el trabajo en la aplicación de esta Ley, afectados por la condición 1, anterior.

Condición 3. Todos los empelados de la APP, cualquiera fuere su jerarquía recibirán información y podrán participar de actividades optativas para tener un mayor conocimiento sobre la aplicación de esta Ley y sus desempeños laborales.

Condición 4. Se incluirá en la Página Web Oficial información de orientación para quienes quieran conocer más sobre esta Ley y su aplicación, conformando con ello un espacio de referencia para todas las consultas, y también de difusión al público en general para que este conozca los fundamentos de la instrumentación de la Ley y los objetivos que con ello persigue el Gobierno Provincial.

### **3. Los programas que se propone desarrollar:**

**1º Programa de difusión y sensibilización sobre la Ley N° 5447, su reglamentación y otra legislación y normas vinculadas.**

**Carácter:** Obligatorio.

**Dirigido a:** Ministros, Secretarios, Subsecretarios, Directores Generales y Directores.

**Objetivo:** Conseguir que conozcan y comprendan bien qué se quiere conseguir y cual es la participación que se requiere de ellos y con que ayuda o soporte contarán para hacerlo.

**Temario:** A definir.

**Docentes:** A definir.

**Modalidad:** Taller, anticipado por el envío de material introductorio elaborado especialmente (soportado en impresos y audio).

**Extensión (tiempo de dedicación que demanda):** 3 horas reloj, en una jornada.

Si se observasen dificultades o riesgos de comprensión, que pudieran incidir negativamente en la transferencia a la práctica, entonces se promoverá otro encuentro de igual o mayor extensión según la gravedad de lo observado; de lo contrario sólo demandará 3 horas.

**Lugar:** A determinar.

**Fechas:** A determinar.

---

## **2º Programa de capacitación obligatoria sobre la Ley 5447**

**Dirigido a:** Todos los Responsables de Administración y/o Compras.

**Objetivo:** Conseguir que conozcan cómo se debe aplicar la nueva ley, cuales son sus diferencias con las normativas anteriores, cómo deben resolver casos típicos y cómo pueden aprovechar el soporte que se le brindará para que aseguren la correcta aplicación y el cumplimiento de esta Ley.

**Temario:** El fijado por la Contaduría General (ver programa a continuación)

**Docentes:** Profesionales de la Contaduría General.

**Modalidad:** Curso-taller

**Extensión (tiempo de dedicación que demanda):** 9 a 12 horas reloj, en tres jornadas de tres horas efectivas cada una, con un tercer encuentro opcional, más material de capacitación autoadministrada, que se elaborará especialmente.

**Lugar:** La Dirección de Capacitación.

**Fechas:** A determinar.

---

**3º Programa de capacitación general y actualización sobre la Ley y los circuitos que afecta.**

**Carácter:** Optativo (salvo para casos determinados por los correspondientes superiores jerárquicos, que será obligatorio).

**Dirigido a:** Todos los Empleados de la Administración Pública Provincial, a partir de promover en ellos y sus superiores jerárquicos inmediatos el interés por estas actividades, con relación directa a los trámites y problemas que deben atender.

**Objetivo:** Conseguir que conozcan los contenidos y alcances de esta Ley, y a partir de ello puedan comprender mejor cual debe ser el funcionamiento de las oficinas donde trabajan y sus desempeños en el marco de la nueva Ley.

**Temario:** A determinar.

**Docentes:** Profesionales de la Contaduría General

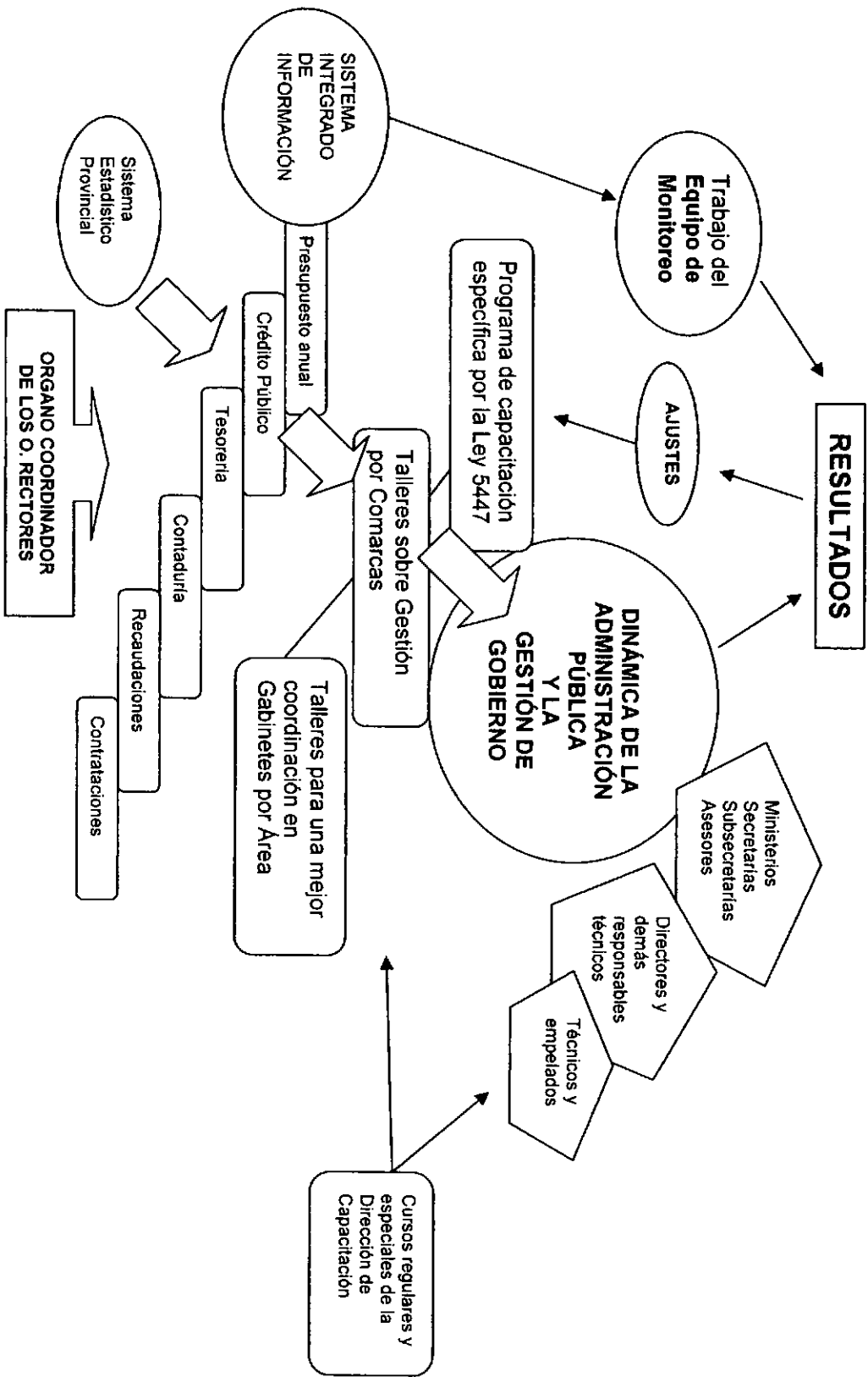
**Modalidad:** Curso-Taller

**Extensión (tiempo de dedicación que demanda):** 12 horas reloj, en tres encuentros de 4 horas cada uno.

**Lugar:** La Dirección de Capacitación.

**Fechas:** A determinar.

**Propuesta de articulación de la nueva Ley 5447, la gestión por comarcas, el trabajo por gabinetes según áreas, y los sistemas de información disponibles**



Además de esta integración general entre los sistemas de información que vincula la nueva Ley, la Gestión por Comarcas y el funcionamiento de Gabinetes por Áreas, se propone integrar también programas de trabajo y capacitación actuales y previstos, que se desarrollan en simultaneo, para darle con ello más jerarquía y peso rector a la concepción de sistema, y así lo vean y comprendan todos los que, de una forma u otra, son parte y responsables del buen funcionamiento de los sistemas y circuitos en cuestión.

En tal sentido, se propone integrar en el plan de capacitación los siguientes cuatro programas para reafirmar el proceso de cambio.

1. Programa de capacitación ligado directamente a la **nueva Ley**, por el cual se instruye sobre cambios y novedades que las Direcciones de Administración y todos los responsables de Contrataciones deben conocer, cumplir y hacer cumplir.
2. Programa de capacitación ligado al nuevo **Sistema de Mesas de Entradas y Seguimiento de Expedientes** (Decreto 81/05), con el cual se quiere asegurar el tratamiento y tráfico correcto de todos los expedientes; a los que vinculamos directamente con las decisiones de contrataciones y de producción de información para el seguimiento y control de la Gestión de Gobierno, y de la Administración Pública en general.
3. Programa de capacitación para el personal administrativo de las **Asesorías Legales**, con el que se quiere dar seguridad y agilidad a los trámites que las asesorías deben atender; en nuestra opinión muy ligados a los principales o más calificados resultados de gestión.
4. Programa de actualización en derecho administrativo, impulsado por la Asesoría General de Gobierno, con el cual se aseguran y agilizan las intervenciones de los abogados intervinientes.



Estos cuatro programas de capacitación tienen en común que resaltan el carácter sistémico de las innovaciones:

- a. Tanto en la modificación del rol que les cabe a las mesas de entrada-salida, que dejarán de ser puntos aislados, oficinas de cada organismo, desconectados unos de otros, para integrar una **red de circuitos de información y control**.
- b. Cómo en la integración de Sistemas que impone la nueva Ley 5447 que permitirá realizar análisis de conjunto mejor fundamentados.
- c. Cómo en la búsqueda de unificar criterios y visiones en el tratamiento de los aspectos legales y normativos de la gestión en la APP, para asegurar mayor rapidez, coherencia y cobertura suficiente en los dictámenes de las Asesorías Legales.

En ese marco la capacitación ganará un lugar privilegiado y la integración de los cuatro programas, tres de los cuales ya están en ejecución, contribuirá a asegurar mejores resultados.

Como se sabe, en la actividad del día a día es necesario despejar la hipótesis de falla o error por desconocimiento o falta de instrucción para que se puedan evaluar los resultados en función de comportamientos correctos y contribuciones por compromiso efectivo.

Tal como se explica en los fundamentos de la nueva Ley, esta pondrá un mayor orden en el sistema de Control Interno de la Administración Pública Provincial (APP), integrando cinco Sistemas Claves:

- Sistema Presupuestario.
- Sistema de Crédito Público.
- Sistema de Tesorería.
- Sistema de Contabilidad.
- Sistema de Recaudaciones.
- Sistema de Contrataciones.

Introduciendo además una nueva modalidad de coordinación obligada entre los Órganos Rectores (responsables) de cada Sistema según las directivas de un Órgano Coordinador.

Pensamos que tanto las normas como las prácticas de coordinación, documentación e información regular, van a generar la mayor dinámica en las interacciones y cambios positivos en la comunicación interna de la Administración Pública Provincial.

Como se recordará: **promover, facilitar y activar la comunicación eficaz como "herramienta" básica fundamental para la eficiencia operativa**, es desde comienzos del 2004 una de las principales preocupaciones de la Dirección de Capacitación, por entender que ella, no sólo es condición necesaria para la coordinación adecuada sino que también porque, a partir de su ejercicio intencional y regular, les hará mucho más fácil a todos ejecutar la también necesaria Gestión de Conocimientos<sup>1</sup>.

---

---

<sup>1</sup>En la Argentina el INAP y otros organismos creados para la formación y el desarrollo de los recursos humanos, promueven la **Gestión de Conocimientos** como forma de rescatar y reactivar los saberes disponibles a través del trabajo en equipo y "herramientas" informáticas adecuadas, por ver en ello una **metodología estratégica clave** en el proceso de reconstrucción del Estado, por entender que la inteligencia está en el máximo aprovechamiento de los recursos que no sólo son escasos sino que también fueron dañados por el proceso de "desestatización salvaje" que impuso el modelo de gestión neoliberal que se siguió en la década de 1990.

## **Producto b. Propuesta de estrategias didácticas.**

### **Propuestas.**

- 1. Promover el desarrollo del pensamiento crítico** dedicándole más tiempo a la introducción de cada tema y asegurándose que los participantes de cada curso comprendan el contexto de aplicación de los conocimientos en la práctica diaria, tanto como los resultados y efectos que se quieren alcanzar, que le da sentido al curso y a los encuentros de capacitación, orientación y apoyo o soporte técnico.
- 2. Incluir la consideración de otros factores críticos,** determinantes de compromiso y rendimiento, además de la voluntad y la capacidad de aprendizaje; en especial aquellos que refieran a las **condiciones de trabajo y a las relaciones laborales** y permiten prever como el **clima laboral** reinante en cada lugar podrían afectar el dominio y aplicación de los conocimientos tratados.
- 3. Realizar encuentros de evaluación,** regulares y abiertos, e incluir a los evaluados, y a otros docentes, en el análisis de los resultados; manteniendo el actual esquema de:
  - Examen al inicio, en función de casos o problemas tipos planteados.
  - Evaluación cualitativa en aula, durante el desarrollo de las actividades.
  - Examen final sobre contenidos tratados.
  - Evaluación cualitativa en las reuniones de consulta y apoyo, posteriores a las actividades.
- 4. Darle atribuciones a la Dirección de Capacitación** para que asuma el rol de activadora y supervisora de la retroalimentación positiva en el diseño y desarrollo de las actividades, y responsabilizarla

por su cumplimiento. Lo que se produzca en cada uno de los encuentros de evaluación debería quedar expresado de forma clara y con carácter didáctico y operativo en un documento de: **conclusiones y plan de acción a seguir en consecuencia**, donde se expliciten metas, acciones necesarias acordadas, formas de instrumentación, responsables de cada una, coordinación prevista y fechas de cumplimiento.

A partir del segundo encuentro de evaluación, estos deberían comenzar con la evaluación de los resultados alcanzados según lo fijado en el o los encuentros anteriores.

5. Además de asegurar la transmisión de los conocimientos específicos requeridos en cada caso, darle a la capacitación sobre cada nuevo tema una estructura de **formación y desarrollo de competencias laborales** e integrarlo, tanto como se pueda al probable plan de carrera futuro; es decir, hacer de cada actividad de capacitación un ámbito de calificación para el reconocimiento de méritos y las promociones.

Para ello será necesario que:

1º. Desde la Dirección de Capacitación, se asista a cada organismo que promueva cursos en la tarea de identificar y definir aquellas **competencias laborales** que suponen y demandan (o afectan y mejoran), el aprendizaje y la aplicación de los conocimientos difundidos.

2º. Se defina cuando, y por qué razones, los exámenes serán determinantes para que la persona pueda mantener el desempeño del rol asignado.

3º. Los resultados de las evaluaciones de cada participante se registren en su legajo personal.

## **Fundamentos.**

Se observa en el personal, salvo excepciones, cierto escepticismo en cuanto a la modernización probable y la desburocratización de la administración pública. En encuentros con jóvenes profesionales se puso de manifiesto que “el fantasma de la burocracia”, como un gran mecanismo envolvente que terminará anulando todo intento de cambio, opera como inhibidor instalando fuertes hipótesis de fracaso y frustración. Así, hacer creíbles las propuestas y darles condiciones que aseguren su fortaleza para sostenerse pasa a ser una precaución política necesaria para cualquier gestión.

Diferentes razones, que sería extenso tratar aquí, hacen que la mayoría de los empujados estén más interesados en el aseguramiento o mejora de su situación personal a través de la reafirmación en el puesto, o lugar de trabajo (rol), o una promoción, o un reconocimiento económico, desatentos a los objetivos de cada plan instrumentado y sus efectos en el conjunto de la administración pública y la gestión de gobierno.

Hasta el momento la información recogida sobre estos asuntos y lo que opinan los alumnos queda en poder de los docentes, y se pierde al no activar mecanismos de ajustes. Las impresiones e ideas reaparecen en consultas especiales, o cuando hay que realizar descargos por fallas o falta de resultados esperados.

Cada docente tiende a desarrollar, muchas veces de forma intuitiva, estrategias que le permitirán llegar mejor a los alumnos y conseguir que estos al menos comprendan el sentido y la lógica de los conocimientos que se quiere que adquieran. Tales prácticas se comprueban en los cursos y talleres que actualmente se desarrollan en la Dirección de Capacitación.

Nuestra propuesta es darle a tales experiencias personales y saberes adquiridos en función de las prácticas una mayor jerarquía, y sobre

todo un lugar en la construcción de criterios y estrategias compartidas, tan necesarias para poder asegurar el cumplimiento de los procesos de formación y desarrollo en los recursos humanos.

Hasta la fecha, pareciera que cada Organismo que asume la tarea de instruir o capacitar, a su personal o al de otros organismos, se orienta más que nada por la **necesidad** de hacerlo, puesto que si no lo hace su rol no podrá ser cumplido, o la **conveniencia**, para que el desconocimiento o falta de comprensión de excepciones no le generen complicaciones y malentendidos en sus rutinas de trabajo. No se observa con claridad que el objetivo sea la formación, ni que las actividades estén integradas a una mejor comprensión del sistema por parte de los agentes.

---

## **Caso especial.**

### **La actividad de la Contaduría General y sus conclusiones en base a la experiencia.**

Trascripción del Informe elaborado en base a las reuniones de trabajo sostenidas con la CG.

- Cursos
- Otros temas

---

## **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 Órdenes 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 provisionales.

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.

La Sra. Nidia Do Pazo debería ponerse en contacto con la Cdra. Martha Lema para darle forma e instrumentar dicho programa de emergencia.

---

#### 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, por mi parte recomiendo al Lic. Gustavo Halty, Director de Administración, Despacho y RR.HH. en la Secretaría de Pesca. [tavohalty@hotmail.com](mailto:tavohalty@hotmail.com)

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.

En mi opinión, 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.

JAC

## **ACTIVIDAD 4.**

**Tema: Las reuniones de trabajo.**

**Su dinámica y los resultados esperados.**

**Producto a.** Diseño de actividades ad hoc para la resolución de problemas y conflictos.

---

### **Resumen.**

Los programas de modernización del Estado ya tienen en la provincia antecedentes en la anterior gestión de gobierno, pero tomaron mayor impulso a partir de la actual con la conformación de la Subsecretaría de Modernización del Estado, que depende del Ministerio de Coordinación de Gabinete.

Desafortunadamente, si bien se le definieron funciones claras y se le asignaron atribuciones para la acción eficaz, no se le proveyeron recursos y procedimientos administrativos que le permitiesen aplicarlos con agilidad. Básicamente su conformación funcional no es adecuada y se ve muy afectada por haber asimilado la antigua estructura de la Secretaría General y de Servicios, que fue disuelta. Junto con su estructura heredó también algunos de los problemas de dotación, relaciones institucionales y laborales, que en su momento contribuyeron a determinar la conveniencia de disolver dicha área.

La actividad en los circuitos administrativos se vio fuertemente incrementada a partir del 2004, en especial en la transferencia de conocimientos e información que es lo que le daría más presencia a cualquier programa de modernización, y con ello se incrementaron las dificultades en los equipos de trabajo y sus reuniones.

Fue en este marco que se definió la actividad 4 en el pedido de asistencia al CFI, y también se orientó la intervención que se informa.

---

#### **Acciones instrumentadas:**

1. Experiencia FODA en el ámbito de la Subsecretaría de Modernización del Estado (SsME-MCG).
  2. Propuesta para un mejor aprovechamiento de la actual capacidad de acción de la Dirección de Capacitación (DC).
  3. Optimizar la gestión iniciada por la Dirección de Reconocimientos Médicos (DRM)
- 

#### **1. Experiencia FODA.**

Consiste en la realización de jornadas para la resolución de problemas y conflictos, con carácter preventivo y correctivo, en las áreas donde se prevean, detecten o las mismas lo soliciten.

Supone la intervención directa del Experto como mediador, facilitador y coordinador de talleres convocados con dicho fin.

#### **Comentarios:**

Hubo tres intervenciones calificadas:

1. Para todo el equipo de Directores que coordina la Subsecretaría de Modernización del Estado.
2. Para la Dirección de Capacitación.
3. Para la Dirección de Reconocimientos Médicos.

La principal intervención se hizo, hasta ahora, dentro de la Subsecretaría de Modernización del Estado, y con respecto a la **elaboración de un plan de trabajo integral** en la misma.

Lo producido en estos encuentros aún se encuentra en procesamiento de definición definitiva; si puede anticiparse que la conformación de esta Subsecretaría es heterogénea y pareciera no ser la más adecuada para el cumplimiento de sus misiones y funciones, según los términos del Decreto Nº 47/03 del 11 de Diciembre de 2003 (Ver <http://www.chubut.gov.ar>; Subsecretaría de Modernización del Estado. Quienes somos).

Ella heredó Unidades Funcionales de lo que fue Servicios Generales hasta entonces y mantiene la atención de los mismos, y le faltan equipos especializados en revisión y mejora de procedimientos administrativos, un aspecto estratégico clave para la modernización. Tampoco tiene poder de decisión ni jerarquía reconocida para intervenir e influir a partir de fallas o errores detectados. Tal situación demanda un gran esfuerzo de persuasión y negociación con las otras áreas para conseguir intervenir cuando se lo ve necesario o conveniente.

Si bien se proseguirá en el análisis de la Estructura Funcional de la Subsecretaría para evaluar mejor su capacidad de acción efectiva en todo lo referente a esta intervención del CFI, con el propósito de identificar los riesgos y sus causas, cabe destacar muy especialmente el valor resolutivo y ejecutivo que tiene el trabajo de integración y coordinación de todas las Direcciones que actualmente la conforman, por estructura o de hecho.

En el mismo se utilizó, básicamente, la técnica FODA (Exploración y análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), relacionándola con el objetivo de lograr **“la construcción de una visión compartida”** (Peter Senge. La quinta disciplina. Año 2000), sobre todo a partir de unificar el lenguaje en la identificación y definición de objetivos y acciones necesarias (Mejor comunicación interna)

Los niveles de formación académica que tienen los distintos Directores es muy diversa, igual que en experiencias laborales y políticas, y pareciera que eso contribuye a potenciar los efectos negativos de la heterogeneidad funcional antes señalada.

También se realizaron intervenciones cortas y ad hoc en la Dirección de Capacitación y en la Dirección de Reconocimientos Médicos, con el fin de analizar

aspectos críticos en las relaciones internas y contribuir a conseguir un mejor producto y mayor aporte de estas Direcciones en dicho trabajo de "elaboración conjunta de un plan de acción integrado".

En el caso de la Dirección de Reconocimientos Médicos cabe señalar que se trabaja a favor de investigar mejor las causas de ausentismo prolongado, en especial licencias pasivas en el ámbito del Ministerio de Educación.

Durante el trabajo de reordenamiento de la Dirección, realizado en los últimos ocho meses, se detectó que hay casos de licencias médicas prolongadas que encubren problemas de relaciones laborales o interpersonales en los lugares de desempeño. Si se confirma, tal como se prevé, que esos casos pueden resolverse con acciones de reubicación, revisión de promociones o reasignaciones de roles, y se decide instrumentarlas, es posible que se produzca un significativo beneficio:

- a. Para las personas, porque bajaría el nivel de sufrimiento psíquico ligado a las situaciones que padecen, y..
- b. En lo funcional y económico para el Organismo, porque evitarían desinteligencias internas y mayores costos.

Estas también fueron intervenciones que generaron procesos que aún no concluyeron.

---

## **2. Propuesta para un mejor aprovechamiento de la actual capacidad de acción de la Dirección de Capacitación.**

### **El contexto:**

Si bien la Dirección de Capacitación cuenta con el respaldo de sus superiores jerárquicos en toda la línea de mando, y ello se expresa en el presupuesto asignado y el equipamiento que tuvo desde enero del 2004 la fecha, no cuenta con un equipo técnico y docente suficiente en relación laboral tal que le permita asumir compromisos en planes de más de seis meses.

Su dotación se conforma de personal de planta, al que hay que formar en nuevas técnicas y procedimientos para el área, y personal eventual contratado por períodos cortos (por el tiempo que durarán los cursos o programas especiales que tendrán a cargo, no más de seis meses).

Por estar congelados los nombramientos e, salvo excepciones, inhibidas las nuevas contrataciones y traslados, no se realizó el rediseño organizacional necesario y se buscó trabajar con los recursos disponibles tanto y como se pueda, como restricción.

En la planta permanente hay casos de licencia médica prolongada, aunque discontinua; del tipo de las observadas en el trabajo que se realizó con la Dirección de Reconocimientos Médicos. Al no contar con una presencia más o menos regular se impone rever y redistribuir roles en forma continua, además de tener que atender los problemas de relaciones que se generan con esos cambios.

Otro aspecto restrictivo importante, que padece la actividad de la Dirección, es la gestión de viáticos o la disposición de vehículos, que se ven observados o demorados con frecuencia por personal de los circuitos administrativos necesarios, pero ajenos a la línea de mando que autorizan tales desplazamientos, por ejemplo: para la capacitación en Comunas Rurales en el Plan de Conectividad, y demandan intervenciones extras de la Directora para activarlos.

En los últimos cuatro años, la Dirección de Capacitación desarrolló una importante actividad de acercamiento y articulación con otros organismos en pos de establecer acuerdos sobre algunos de sus principios básicos:

- Aprovechar más los conocimientos que el personal de la administración pública ya posee y la disposición de muchos empleados a colaborar en un proceso de cambio positivo que los incluya.
- Activar los canales de comunicación informal interna habitual a través de herramientas que faciliten la construcción de acuerdos para el trabajo, en especial sobre aquellos programas calificados de prioritarios.
- Operar como facilitadores para que la información circule y llegue a quienes la necesitan o pueden realmente incidir en la resolución de los problemas que se detecten.

Dicho trabajo de interacción constructiva amplió la red que sostiene tanto las actividades que se desarrollan como la canalización de demandas y otros requerimientos de capacitación.

### **La propuesta:**

Visto que se comprobó que **tres conjuntos de temas** son los de mayor impacto en la comprensión de la propuesta de mejor servicio y más eficiencia, a través de la concientización del rol de los empleados públicos, y **tres programas** sirvieron con ellos para hacer evidente la importancia de rever y modificar conductas y actitudes en el sostenimiento y mejora continua de las interacciones necesarias, es conveniente profundizar en la integración de ellos conformando un dispositivo definido como **formador de base y facilitador** de más y nuevas acciones en la formación y desarrollo de los recursos humanos críticos<sup>1</sup>.

### **Los tres conjuntos de temas son:**

1. Redacción administrativa y comprensión crítica<sup>2</sup> de textos y documentos.
2. La comunicación eficaz en la práctica de trabajo diaria.

<sup>1</sup> Son **recursos humanos críticos** aquellos que por lo que hacen (o podrían no hacer), inciden significativamente (o podrían hacerlo), en el funcionamiento que se requiere en circuitos, procedimientos y procesos estratégicos para la gestión de gobierno.

<sup>2</sup> Entendiendo por **comprensión crítica** la capacidad de visión y comprensión, además del texto y forma estándar autorizada, del propósito de los mismos, y su validación en tal sentido según contextos y circunstancias. Esta comprensión crítica es la que permite detectar fallas o riesgos de no alcanzar los objetivos deseados en cada caso y dar el correspondiente alerta a quienes corresponda.



3. El uso de herramientas de informática (software utilitario), para un mejor manejo de la información, la organización de las tareas y la comunicación necesaria.

El primer conjunto temático supone fundamentalmente ganar comprensión y dominio en las cuatro funciones básicas de la comunicación: escuchar, leer, escribir y hablar.

El segundo conjunto supone mejorar los resultados, lograra comprender y comunicar, interactuar positivamente con los demás, a través de nuevas prácticas comunicativas informales, y de reconocer y aceptar:

- a. Los objetivos.
- b. Las limitaciones, propias y de contexto.

El cuarto conjunto proporciona conocimientos para:

- a. Saber como y cuando operar con PCs,
- b. Armar y administrar archivos, utilizando Word y Excel como herramientas para generar documentos, formularios y listados, junto con cuadros y gráficos estadísticos.
- c. Obtener más información y comunicarse a través de Internet, y el correo electrónico.

**Los tres programas claves son:**

1. El nuevo sistema de mesas de entradas y seguimiento de expedientes.
2. Los talleres para mejorar el trabajo en equipo.
3. La conectividad y equipamiento para la instrumentación de nuevas técnicas de comunicación e información.

En el primer y tercer programa, la Dirección de Capacitación conforma equipo con la Dirección General de Gobierno Digital y la Dirección de Registro, mientras que en el segundo se desempeña prácticamente sola.

El el primer programa se desagrega en dos actividades de capacitación:

- a. Las instrucciones y soportes a usuarios para utilizar el nuevo sistema, que se hace in situ (en el lugar de trabajo de cada instalación).
- b. Los talleres de mesas de entradas, que reúnen a los miembros de aquellas mesas más conectadas, que más interactúan, dentro de circuitos determinados, con los que se procura contribuir a la mayor comprensión del paso de **mesas de entradas como puntos de control aislados**, “puertas obligadas” en cada organismo o ente, a la **red de mesas de entradas**, y circuitos, que es lo que permite realizar el seguimiento de expedientes.

En las instrucciones y soportes in situ se separan problemas por causas, y se canaliza su tratamiento hacia quienes corresponda en cada caso, con el fin de evitar que su persistencia obstaculice la instrumentación y buen funcionamiento del sistema. Se comprobó que muchas causas tienen que ver con problemas de demora en equipamientos, malas relaciones laborales internas o falta de recursos, y pese a ello no pocas veces se cuestiona indebidamente al sistema como “mal diseñado” o “imposible”.

Los talleres permiten que el personal se conozca y a partir de ello pueda construir en forma conjunta soluciones o propuestas de soluciones que elevan a sus superiores jerárquicos indicando beneficios mensurables.

Con el segundo programa se promueve una revisión de las formas como hasta ahora se vieron y comprendieron los diferentes roles de trabajo dentro de la administración pública. Estos talleres apuntan fundamentalmente a:

- a. Promover una mayor y mejor comunicación interna a través de crear conciencia de servicio, de cada uno a los demás miembros de la administración pública, y de toda esta a los ciudadanos. Por este propósito se deriva en muchos casos a cursos especiales sobre Atención de Público.
- b. Identificar modos de trabajo que permitirían un menor sufrimiento personal y una mayor calidad en los resultados, por considerar que estos son dos aspectos claves para la motivación y la autoestima del personal.
- c. Elaborar propuestas e ideas para un mejoramiento del funcionamiento de cada área, y de la administración pública en su conjunto.

El tercer programa está orientado a generar una mayor comunicación rápida y segura entre los diferentes actores del sistema de gestión, y reducir tiempos de trámite para cada asunto. En este, la Dirección de Capacitación reproduce el modelo del sistema de seguimiento de expedientes, pero a una mayor distancia, trasladándose hacia las Comunas Rurales, Escuelas y Municipios, por todo el territorio de la Provincia.

El primer y tercer programa hacen a la circulación eficiente de expedientes y la comunicación necesaria para producir resultados en la gestión de gobierno, y el segundo contribuiría a optimizar el aprovechamiento de los mismos y de las plantas funcionales en cada lugar de los circuitos y procesos.

Los tres conjuntos temáticos ayudarían a que los diferentes participantes, en especial aquellos que puedan jugar roles de líderes, facilitadores o soportes de los demás, cuenten con “herramientas” y un soporte seguro desde la Dirección de Capacitación para poder conseguir mejores resultados en dichos tres programas y las demás intervenciones que sean necesarias.

Esto es lo que haría de los tres programas y los tres conjuntos temáticos, sobre los cuales ya hay recursos y dominios, no solo para sostenerlo sino también para mejorarlos, conformen un dispositivo definido orientados a generar mejores condiciones de base para la formación y el desarrollo de todos los recursos humanos.

- Dan formación, a través de “herramientas” de aplicación inmediata.
- Tanto la experiencia de los capacitados como los resultados de esos tres programas, operan como evidencias de eficiencia y dan mayor confiabilidad a las propuestas de cambio en la administración pública.

Para conseguirlo, sólo hay que promover y sostener:

- Las reuniones y acuerdos entre docentes para asegurar una visión compartida y un aprendizaje en equipo (Petrer Senge. 2000)
- Introducir nuevas técnicas de capacitación a distancia.
- Formar y desarrollar nuevos proveedores de capacitación.

- Articular los tres programas para que se transfiera información útil entre ellos.
- 

### **3. Optimizar la gestión iniciada por la Dirección de Reconocimientos Médicos (DRM)**

En esta Dirección se trabajó intensamente durante los últimos diez meses para poner en orden los procedimientos y circuitos de información sobre novedades en los agentes a través de partes diarios e interacciones con la Secretaría de Salud que es la que administra los consultorios de Control Médico. Esas mejoras permitieron detectar problemas y rever las causas de los mismos, por lo que se confirmó que una intervención más amplia en el mismo sentido de desarrollo y mejora que se inició hace diez meses permitiría lograra:

- Una reducción efectiva en el nivel de ausentismo actual.
- Una mayor y más segura disponibilidad de información sobre la dotación de personal y su situación con relación al trabajo.
- Reducir desvíos negativos en los presupuestos anuales por mayores costos evitables.

A continuación se transcribe el documento presentado a la Subsecretaría de Modernización del Estado, que tiene a su cargo a la Dirección de Reconocimiento Médico.

**Gobierno de la Provincia del Chubut.**

**Ministerio de Coordinación de Gabinete.**

**Área de los Recursos Humanos (dotación de personal), en toda la Administración Pública Provincial.**

## **Propuesta**

### **PLAN DE TRABAJO EN RR.HH.**

#### **Fortalecimiento organizacional, institucional y político**

**Plan de acciones definidas, con resultados a seis meses, y posibilidad de ampliación y sostenimiento.**

---

#### **Resumen.**

El nuevo período de gestión de gobierno planeará desafíos, y sobre todo incrementar la capacidad de anticipación y respuestas eficaces para reducir al máximo la probabilidad de conflictos y problemas en los desempeños requeridos del personal y las relaciones laborales.

Es posible resolver en forma más o menos inmediata algunos problemas críticos que persisten en el área de RR.HH., como el de ausentismo o el de la no-disponibilidad de personal calificado para roles definidos, y ganar una mayor capacidad de acción eficaz para el próximo período de gobierno, a partir de replantearse el mejor aprovechamiento de los recursos existentes y las oportunidades, y en función de las experiencias y aprendizajes realizados en el período de gobierno que termina.

En este momento se plantean circunstancias muy favorables para ello; por ejemplo:

- En la DGAP<sup>3</sup> se tiene una visión clara de puntos críticos en temas específicos como dotación y relaciones laborales, y en cuanto a las relaciones con las

---

<sup>3</sup> Las abreviaturas que se utilizarán son DGAP: Dirección General de Administración de Personal; DRM: Dirección de Reconocimiento Médico; DGGD: Dirección General de Gobierno Digital; DC: Dirección de Capacitación; CdeC ME: Centro de Cómputos del Ministerio de Economía; SEROS: Instituto de Seguridad Social y Seguros de la Provincia del Chubut.

Sectoriales de Personal y el área de Cómputos que tiene a cargo la liquidación de haberes y el manejo de la información sobre empleados. Además, en esta Dirección ya se avanzó mucho en la digitalización de Legajos y para ello cuenta con la colaboración del Sr. Juan José Saiegg, un colaborador de comprobada experiencia en el tema.

- La DRM demostró que es posible conseguir un reordenamiento y puesta a punto de circuitos y procedimientos administrativos a través de una interacción inteligente con los diferentes actores que inciden en los mismos para que se despejen malentendidos, y se cumplan las normativas vigentes.
- El análisis de ausentismo realizado desde la DRM permitió identificar que es posible producir, por ahorro, benéficos económicos significativos y mejorar el clima laboral, si se instrumentan acciones de reorientación de personal y mediaciones para la resolución de conflictos, a veces encubiertos.
- El Gobierno Provincial ya dispuso un Plan de Conectividad, que instrumenta la DGGD, para el cual existen fondos y recursos, y sólo podría demandar rever prioridades.
- En la provincia se instaló un nuevo Sistema de Mesas de Entradas y Seguimiento de Expedientes, donde la Dirección de Capacitación puso a prueba una metodología de instrucción y entrenamiento por la cuales posible identificar problemas por causa, derivar su tratamiento en forma rápida a quienes pueden realmente resolverlos, y promover la cohesión proactiva en los equipos trabajo a partir de una comunicación eficaz y una mayor comprensión crítica del rol que cada uno debe desempeñar.
- El Gobierno Provincial ya autorizó, o autorizará, la compra de un Sistema de RR.HH. a la Provincia de Salta para que se aplique en SEROS, y la UEP de Economía prevé que también se compre el Prototipo. Conocemos por los técnicos del área, como el Sr. Saiegg, que dicho Sistema tiene muchas más utilidades que las que aprovechará SEROS, que es compatible con el sistema actual de liquidación de haberes, y permitiría integrar el actual archivo digital de legajos de personal en una base de datos más amplia.

- A dicho sistema de RR.HH. sólo habría que anexarle un subsistema de Partes Diarios para la DRM y una subsistema de interfaz con Liquidaciones de Haberes para que todas las novedades sobre todos los agentes de la administración pública provincial se realicen en el día y en un mismo dato, asegurando, además de mayor cobertura y consistencia en los datos, una pronta disponibilidad de los mismos para ser utilizados en los informes y reportes que les interesen a las autoridades.
- 

## **Desarrollo de la propuesta.**

Visto la persistencia de problemas tales como:

- Elevado índice de ausentismo, y este como generador ineficiencia operativa y mayores costos.
- Dificultades para identificar en forma rápida recursos humanos con determinadas calificaciones.
- No disponer en forma rápida de datos y estadísticas actualizadas y confiables.
- Fallas y demoras en los circuitos y procedimientos administrativos

Por considerar que los problemas señalados, y otros ligados a ellos, podrían ser resueltos a partir de recursos y dispositivos de trabajo disponibles, sin inversiones extraordinarias, se propone la instrumentación de un Plan de Trabajo con **tres programas** que deberán desarrollarse en forma conjunta y muy bien coordinados para:

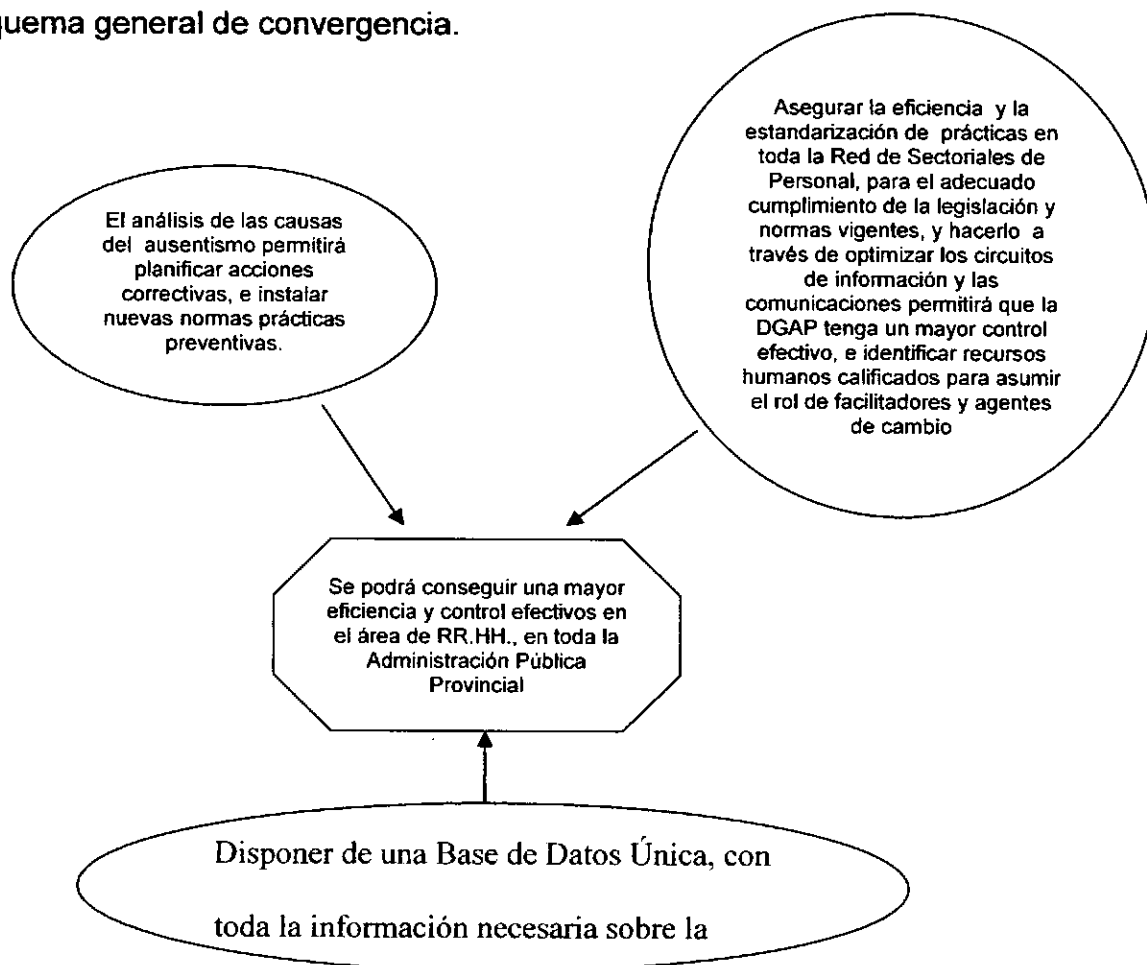
1. Consolidar una base de trabajo más segura.
2. Obtener soluciones definidas.
3. Potenciar la capacidad previsión y control, y contribuir directamente a favor de los resultados de gestión del próximo período de gobierno provincial.

Los **Programas de Trabajo** que se proponen desarrollar en forma conjunta son tres, y todos corresponden al área de RR.HH. :

1. Análisis de las causas de Ausentismo.
2. Base de datos sobre RR.HH.
3. Desarrollo de competencias laborales en la Red de RR.HH.

Ellos permitirán conseguir en forma inmediata un mayor dominio efectivo en la gestión, facilitando luego avanzar sobre más temas.

Esquema general de convergencia.





## **Fundamentación.**

Siguiendo un enfoque del tipo FODA (análisis crítico de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, para identificar alternativas de acción eficaz y solución de problemas bajo un encuadre optimista realista), vemos que en este momento de transición e ingreso a un nuevo período de gobierno se dan condiciones muy favorables para:

- Resolver algunos problemas.
- Incrementar la capacidad de acción en el área de los RR.HH.
- Reducir el riesgo de nuevas fallas y problemas.
- Contribuir directamente para tener un manejo adecuado de las relaciones laborales.

Esta propuesta se realiza desde el convencimiento que: dado cualquier problema, o conjunto de problemas, aún antes de conocer cuales serán las acciones que llevarán a la solución y control de los mismos, se acepta que estas deberán ser ordenadas y desarrolladas de acuerdo a **un plan definido**. En tal sentido, la presente propuesta constituye un plan de acción para potenciar recursos y conocimientos disponibles, con el fin de resolver algunos problemas concretos y generar, en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, una base operativa más sólida y eficaz para el próximo período de gobierno.

Tanto la eficiencia operativa necesaria que se requiere para dar respuestas adecuadas, rápidas y suficientes, en el manejo de las relaciones laborales, como el buen manejo y control de los factores críticos en el ámbito laboral, demandan poder disponer a tiempo de la información precisa en cada caso o situación, y por eso ella es, sin lugar a dudas, un **recurso estratégico crítico que hay que asegurar**.

Por diversas razones, que sería extenso desarrollar aquí, pero sobre las cuales entendemos que hay un cierto consenso, en muchos casos se observa que:

- a. No existe una adecuada y suficiente coordinación, ni una interacción operativa eficaz en el manejo de emergencias, entre todos los actores de la Red de RR.HH.; por ejemplo, las Sectoriales de Personal con la DGAP, y entre ellas, y

estas con la Dirección de Cómputos, responsable de Liquidación de Haberes y poseedora del único "inventario" de personal, actualizado; aun cuando la normativa vigente explicita cómo deberían ser tales interacciones, siempre dinámicas.

- b. Los actuales sistemas de registro manual y los procedimientos utilizados para informar novedades sobre cada agente no están integrados, son lentos y se prestan al descontrol, incrementando la burocratización de procesos y decisiones. Por ejemplo, los empelados para informar presentismo, dar partes de enfermo, o actualizar el legajo.
- c. Falta confirmación respecto de la unidad de criterios sobre las interpretaciones que se hacen sobre resoluciones o normas, y sobre la estandarización de procedimientos administrativos; manifestándose en muchos casos:
  - Interpretaciones subjetivas por parte de quienes se asumen responsables de la decisión en cuestión, o se consideran en riesgo por ellas.
  - Falta de consulta con las verdaderas autoridades responsables de su aplicación.
- d. El índice del ausentismo es un indicador de algunas de las siguientes situaciones:
  - El estado de salud de la población.
  - La existencia de factores presentes en el ámbito de trabajo, aunque no sean propios del mismo, que generan problemas de salud.
  - La falta de compromiso por ruptura, o daño, del vínculo laboral necesario.

Las tres, situaciones que demandan la intervención correctiva de las autoridades para asegurar:

- Los derechos del trabajador.
- El debido cumplimiento del contrato de trabajo.

- El logro de metas y objetivos en beneficio de la ciudadanía toda, por el correcto cumplimiento de las funciones y servicios que esta espera del Estado.

Durante el periodo 2004/2007, se instrumentaron diversas acciones con el propósito de resolver estos problemas y superar las dificultades que ellos plantearon, pero pese a que se consiguió obtener buenos resultados en la mayoría de los casos, se observa que no se alcanzó solución en todos, o que persisten causas no controladas que los vuelven a plantear, de igual forma o con variantes nuevas. Por ejemplo:

- a. Las interacciones necesarias en la Red de RR.HH. están muy condicionadas por la preexistencia de relaciones personales y la voluntad de sus miembros, pudiendo estos, si lo desearan, generar obstrucciones y demoras en la provisión de datos e información sin incurrir en falta evidente.
- b. Existe tendencia a tener respuesta reactivas, de tipo defensivo, justificatorias, con carácter de descargo, una vez planteados los problemas, con muy baja manifestación de conductas proactivas a favor de evitar esos mismos problemas; sobre los cuales se confirma que existe no sólo conocimientos sino también opinión respecto de como deberían ser tratados.
- c. Los análisis de ausentismo ya realizados desde la Dirección de Reconocimientos Médicos, y lo observado por las intervenciones del Equipo de Auditores de Personal, permiten asegurar que en muchos casos las causas invocadas como justificación de ausencias, llegadas tarde y permisos especiales, si no son falsas son dudosas.

También son referencias válidas a considerar las siguientes experiencias, por las confirmaciones y aprendizajes logrados con las mismas:

- Reordenamiento de la DRM, y análisis del ausentismo por causa médicas; en especial el trabajo comenzado con el Ministerio de Educación.
- Tratamiento de casos críticos, realizado por la DGAP.
- Talleres de formación de colaboradores críticos y agentes de cambio en las Sectoriales de Personal (experiencia piloto 2005/6).
- Talleres de comunicación y trabajo en equipo, para la elaboración de diagnósticos y una mejor coordinación operativa, realizados en la Dirección de Capacitación.
- La asistencia técnica prestada por el CFI en el área de los recursos humanos, su formación y desarrollo, a través del Lic. Jorge Cappella.

Este conjunto de razones, que puede ser ampliado, conforma el fundamento de la presente propuesta.

---

#### **Breve descripción de cada uno de estos planes de trabajo.**

1. Definir, instalar y desarrollar una **base de datos única** que contenga toda la información disponible sobre la dotación de personal en la administración pública provincial, que contenga a todos los circuitos existentes y propuestos; por ejemplo, el de la DRM, y asegure que en un mismo acto, y por un mismo medio, se comunicarán diariamente todas las novedades.  
Se propone hacerlo en base al sistema informático comprado por SEROS a la provincia de Salta (existe el objetivo de comprar a Salta todo el prototipo. UEP Ministerio de Economía), y su

articulación con el sistema de Liquidación de Haberes de la Dirección de Cómputos de Economía. Incluye al actual programa de Legajo Digital Único.

**Propósito básico:** Disponer en forma rápida y segura de toda la información suficiente para el conocimiento sobre cuadros de situación, la planificación de actividades, el mejoramiento continuo de las competencias laborales, y la toma de decisiones.

**Indicadores claves:**

- Reportes y estadísticas diarias confiables.
- Disponer de información y datos actualizados, suficientes y validados, para conocer y planificar acciones que afectan o involucran a los recursos humanos como actores estratégicos.

----- 0 -----

2. Optimizar el funcionamiento de las **redes de comunicación e información sobre los recursos humanos**, las que vinculan a las Sectoriales de Personal, las Delegaciones y otras oficinas generadoras de datos y novedades, con la Dirección General de Administración de Personal, la Dirección de Reconocimiento Médico, y otras oficinas de control; por ejemplo, en el ámbito de la Secretaría de Salud.

Este programa supone:

- Talleres de coordinación de la Red.
- Capacitación para la actualización y estandarización de conocimientos y práctica en cuanto a la aplicación de la legislación normas.

### **Propósitos básicos:**

- b. Asegurar que el diseño e instrumentación de la base de datos contemplará los requerimientos de sus usuarios y que estos puedan contribuir a lograra una mejor administración y gestión de gobierno.
- c. Generar en los usuarios de la base de datos (programa 1), una mayor capacidad de aprovechamiento de la misma, y con ello reducir al máximo la probabilidad de fallas y conflictos con el personal por falta de conocimientos o posibilidades de consultas rápidas entre quienes deben atender y resolver problemas.

### **Indicadores claves:**

- Reducción de la cantidad de problemas ligados a interpretación y aplicación de normas y procedimientos.
- Mejora continua de circuitos y procedimientos necesarios para la gestión de RR.HH., en todos los organismos y entes de la provincia.

----- o -----

- 3. Ausentismo. Elaboración de propuestas para el tratamiento del ausentismo registrado en la actualidad, según causas.
  - a. Análisis de las ausencias **ligadas a licencias médicas**, en especial los **casos problemáticos** detectados, y elaboración de propuestas para evitarlos o reducir su efecto negativo en las relaciones laborales y el funcionamiento normal de la administración pública provincial.
  - b. Análisis de las ausencias ligadas a otras causas.

**Propósito:** Disponer de un plan de acción para **reducir y controlar el ausentismo** y sus efectos negativos en el funcionamiento requerido de la administración pública.

**Indicadores claves:**

- Reducción del ausentismo.
- Mayor participación de mandos medios en la identificación e instrumentación de las acciones necesarias para reducir el ausentismo.

----- 0 -----

**ACTORES CLAVES A CONVOCAR Y COORDINAR**

Actores claves identificados hasta ahora	Programa de trabajo		
	Base de Datos	Comunicación en la red	Ausentismo
DGAP	<i>Miembro del equipo de conducción</i>	<i>Líder, convocante y activador</i>	<i>Apoyo</i>
DRM	<i>Líder</i>	<i>Apoyo</i>	<i>Líder</i>
Dpto. Control Médico Secretaría de Salud	---	---	<i>Integra equipo y comparte información.</i>
Dirección de Capacitación	<i>En la etapa de instrumentación participará en la capacitación de usuarios, tal como lo hizo con el sistema de mesas de entradas y seguimiento de expedientes.</i>	<i>Apoyo clave, aplicando su metodología de talleres, similares a las ya instrumentadas.</i>	<i>Apoyo por pedidos específicos.</i>
DGGD	<i>Por conectividad y equipamientos.</i>	---	---
D de Cómputos ME	<i>Se integra</i>	<i>Se informa</i>	---
SEROS	<i>Se integra y da apoyo</i>	---	---
Proveedores (por ejemplo Salta)	<i>Su rol, el que se defina.</i>	---	---

## **DESCRIPCIÓN DETALLADA**

### **DE LOS TRES PROGRAMAS DE TRABAJO PROPUESTOS**

**Completa la ya realizada**

Más detalles sobre cada Programa de Trabajo propuesto.

#### **1. Base de datos.**

##### **Productos**

1. **Primera etapa.** A sesenta o ciento veinte días. Relevamiento diagnóstico de requerimientos y restricciones. Coordinación adecuada y suficiente con los otros dos programas de este Plan. Confirmación del diseño de la Base. Elaboración del plan para su instrumentación y puesta a punto. Anticipación y activación de resultados.
2. Una vez conocidas las especificaciones técnicas del sistema general de la Provincia de Salta, iniciar el desarrollo del **subsistema de Partes Diarios** para la DRM y su conexión con el Departamento de Controles médicos de la Secretaría de Salud, y el subsistema **Interfax con Liquidaciones de Haberes** (actualmente en funcionamiento)
3. **Segunda etapa.** A partir de los cuarenta a ochenta días. Formalización de acuerdos entre los miembros de la RED de RR.HH. Aseguramiento de la conectividad y los equipamientos requeridos, según el plan complementario vigente con dicho fin (Decreto N°..... ). Desarrollos y ajustes informáticos. Confección de manuales y tutoriales para usuarios.
4. **Tercera etapa.** A partir de los ciento veinte días. Revisión y mejora de circuitos y procedimientos en la comunicación necesaria y la transferencia de datos e información sobre los



recursos humanos. Formalización de roles y funciones en todos los miembros de la RED. Completar el proceso de instalación e iniciar un proceso de mejora continua de la base, y los circuitos y procedimientos que asegurarán la actualización y validación de datos e información.

**Líder:** Jorge Do Pazo. Ventajas: dispone de más tiempo y tiene mejores competencias para articular y negociar con las partes involucrada.

*Una vez definida e instrumentada la base, puesta en funcionamiento y a punto, esta debería pasar al ámbito de la DGAP, y bajo la supervisión directa de J. J. Saiegg.*

**Colaborador técnico clave:** Juan José Saiegg.

*Hasta que se complete su instalación, debería pasar a depender funcionalmente del Líder de Programa (JDP).*

**Otros colaboradores claves:** Oscar Peralta.

**Apoyos críticos:**

- La DGGD, por la conectividad y los equipamientos necesarios. Posiblemente se requiera de instrucciones específicas, explícitas, del Ministro de Coordinación.
- SEROS, por la articulación con el proveedor.
- Dirección de Cómputos del ME, para su articulación con el actual sistema de Liquidación de Haberes.
- Proveedor del servicio de carga de datos; por ejemplo, de todos los legajos, de todos los organismos y entes, actualizados y validados. Esto posiblemente demande la afectación de recursos extraordinarios y temporarios.

Más detalles sobre cada Programa de Trabajo propuesto.

## **2. La comunicación eficaz en la Red de RR.HH.**

En función del conocimiento que se tiene, los casos problemáticos tratados y la experiencia ganada en ello, en especial por las acciones que se instrumentaron en estos últimos cuatro años, se comprueba que las competencias laborales de muchos miembros de la RED de RR.HH. son mayores a las que se manifiestan, y parecieran inhibidas por factores que afectan fundamentalmente a la comprensión de roles y las relaciones interpersonales, por eso se ve necesario promover la participación y la comunicación comprometida con objetivos definidos, donde cada participante pueda validar sus conocimientos y habilidades, y confirmar que forma parte en el proceso de construcción de soluciones y eficiencia.

### **Productos:**

1. Primera etapa. A treinta días. Talleres de integración y diagnóstico para construir visiones compartidas y unifica criterios.
2. Segunda etapa. A sesenta o noventa días. Programa de actualización y capacitación sobre legislación, normas, procedimientos y prácticas. Su instrumentación.
3. Tercera etapa. A ciento veinte o ciento cincuenta días. Informe diagnóstico sobre el nivel de formación y competencias laborales en quienes deben aplicar dichas normas y procedimientos, y manejar casos problemáticos. Propuesta de acciones correctivas y preventivas para conseguir un mejor desempeño.
4. Cuarta etapa. A ciento cincuenta días. Acuerdo sobre la identificación y definición de los indicadores que se utilizarán

para medir y evaluar, en adelante, los resultados en la gestión de los recursos humanos. Puesta a prueba y discusión de resultados.

5. Quinta etapa. Acuerdos sobre metodologías para el mejoramiento de indicadores de gestión. Instrumentación de acciones en la línea de "mejoras continuas".

**Líder:** Oscar Peralta

**Colaboradores técnicos claves:**

- Adriana Villacorta (y otros abogados laboristas convocados)
- Marcelo Toledo.
- Nidia Do Pazo (y docentes de la DC).

**Otros colaboradores claves:**

- Silvia Azaro.
- Jorge Do Pazo.

**Apoyos críticos:** Las autoridades de cada Organismo, que deben no sólo autorizar a sus subalternos de las sectoriales, u oficinas de RR.HH. o Personal, sino demostrar aceptación e interés por los beneficios de estos Talleres. Para conseguirlo habría que instrumentar primero una campaña rápida de "sensibilización positiva" respaldada por el Gobernador y el Ministro de Coordinación.

---

Más detalles sobre cada Programa de Trabajo propuesto.

### **3. Ausentismo.**

Evitar un ausentismo injustificado y reducir sus efectos negativos sobre la actividad normal en la Administración Pública Provincial, demanda contar con un diagnóstico con fiable, establecer metas realistas e instrumentar y sostener un plan de acción adecuado.

#### **Productos:**

1. Diagnóstico. Relevamiento de datos descriptivos sobre el cuadro de situación actual. Identificación de casos problemáticos en el ámbito del Ministerio de Educación. Identificación de casos "testigos" en otros organismos. Primera evaluación general.
2. Pronóstico. Análisis de casos y causas de ausentismo. Revisión y validación de la tipificación actual de casos. Elaboración de hipótesis.
3. Planes de acción posibles. Validación de hipótesis. Elaboración de propuestas para el tratamiento de casos estándares y por excepción.

**Líder:** Jorge Do Pazo. **Ventajas:** Desde la DRM identificó y ya comenzó a analizar este tema, además de haber participado en la conformación, entrenamiento y orientación del equipo de auditores de personal.

#### **Colaboradores técnicos claves:**

- Un experto, que acompañe y asesore al Líder en su trabajo, y asuma parte del análisis necesario para elaborar el diagnóstico sobre el cuadro de situación y las propuestas de soluciones posibles.

- Médicos y psicólogos de la DRM. En especial los de Rawson-Trelew y Comodoro Rivadavia.
- El Dirección de Control Médico, y los Médicos de la Secretaría de Salud, afectado a tareas de control de causas de ausentismo.
- Equipo de auditores de personal. *Este, actualmente depende de la DGAP y debería temporariamente pasar a depender funcionalmente del Líder, para cumplir también tareas como: relevamiento y elaboración de estadísticas, entrevistadores o encuestadores de casos indicados.*

**Otros colaboradores claves:**

- La DGAP y la red de Sectoriales de Personal.
- Responsables de Administración y Personal en el Ministerio de Educación. Aprovechando los avances ya realizados, este ministerio debería ser el ámbito de mayor análisis y cuantificación de perjuicios y beneficios.

**Apoyos críticos:** El Ministerio de Coordinación y el Ministerio de Educación, a nivel de Ministros, deberían acorar, al menos, el cumplimiento de un plan de acciones para que los diferentes actores internos integren al mismo en sus obligaciones y rutinas de trabajo, y este Programa se cumpla en tiempo y forma.