

**PROVINCIA DE SAN JUAN**

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

**ASESORAMIENTO EN CAPACITACIÓN  
SECRETARIA DE LA GESTIÓN PÚBLICA**

**INFORME FINAL**

**DICIEMBRE 2011**

**PROF. MARÍA CONSTANZA MUÑOZ CABRERA**

## Índice

Compendio.....	3
La capacitación como una política de recuperación del estado.....	6
Políticas de capacitación del Estado Provincial.....	12
Red Federal de Capacitación.....	25
Definiciones a tener en cuenta para un proceso de capacitación	38
El proceso de investigación – marco teórico.....	53
La encuesta - conceptos.....	75
Encuestas realizadas.....	97
Planificación de la capacitación - marco teórico.....	107
La estrategia de la capacitación.....	120
La Unidad Organizativa de Capacitación.....	127
Plan de Capacitación 2012.....	135
Referencias.....	146

# COMPENDIO

El objetivo del presente informe es reflejar las diferentes actividades que se desarrollaron en el ámbito de la Secretaría de la Gestión Pública en materia de capacitación.

En primer lugar se presenta la capacitación como una política para la recuperación del estado. Se realiza una breve descripción del Estado de Bienestar que se instauró en el régimen económico capitalista de la postguerra, deteniéndose en su expresión en la Argentina. A continuación, se explica cómo este Estado Benefactor llegó a su completa desarticulación con la crisis sufrida a mediados de los setenta, acompañada por el fuerte avance del neoliberalismo, y sus consecuencias. Una vez realizado este recorrido, se describe el camino ya comenzado hacia la recuperación del Estado y la importancia que tiene la capacitación de sus empleados como política para lograrlo.

Continuamos con las políticas de capacitación del Estado Provincial, haciendo una pequeña introducción sobre el panorama sanjuanino actual, así como también un breve diagnóstico de las plantas de personal de la administración pública de San Juan. Seguido de esto, se analiza la modernización de los Recursos Humanos, considerando la profesionalización y a la capacitación del personal como las herramientas fundamentales a la hora de llevar a cabo el programa de gobierno.

Luego se describe la idea de creación de una Red Federal de Capacitación en donde se propone la generación de una estructura que relacione y vincule las Administraciones Públicas Provinciales, para acortar así las brechas de capacidades existentes y disminuir las desigualdades entre las provincias y regiones del país y entre sus ciudadanos. Para ello, se pasan a puntualizar los fundamentos para llevar a cabo la Red, haciendo hincapié en las urgencias destacadas que merecen exclusiva respuesta: la desigualdad y el cambio social. Acto seguido, nos detenemos en las Administraciones Públicas Provinciales y los desafíos de la capacitación, considerando fundamental hacer converger los

núcleos de su actividad (organización, funcionamiento y personas) para que la Administración Pública alcance sus objetivos. Finalizando este apartado, se describen las actividades iniciales para la conformación de una Red Federal de Capacitación y las propuestas de criterios comunes y mínimos para implementarla. Se detallan las definiciones a tener en cuenta para un proceso de capacitación, en donde se incluye tanto una definición del término “capacitación” como los pasos a seguir para la elaboración de un plan y programas de formación y las diferentes modalidades para llevarlo a cabo.

Asimismo, se presentan los resultados de una serie de encuestas realizadas a los participantes de distintos cursos de capacitación realizados por la Secretaría de la Gestión Pública. Estos cursos se llevaron a cabo como parte del programa de capacitación de empleados públicos que lleva adelante la Secretaría desde 2008. Para poder tener una devolución sobre el resultado de los mismos, se procedió a realizar una encuesta a los participantes. El objetivo buscado por esta encuesta es tener una opinión sobre distintos aspectos, de manera de poder destacar lo positivo de los mismos, reparar las deficiencias que pudieran encontrarse y recabar información sobre necesidades de nuevas capacitaciones. También se realizó una encuesta a personal de dirección para recoger una opinión de los mismos sobre las necesidades de capacitación del personal a su cargo.

Finalmente se avanza sobre la propuesta de creación de la Unidad de Capacitación y se esboza el Plan de Capacitación para el año 2012.

# **LA CAPACITACIÓN COMO UNA POLÍTICA DE RECUPERACIÓN DEL ESTADO**

## **Régimen Económico Capitalista de la Postguerra, el Estado de Bienestar.**

Terminada la segunda guerra mundial se instaló en el sistema capitalista un régimen de acumulación de capital llamado “fordismo” con un sistema específico de regulación económico-social y su correspondiente institucionalidad, denominados keynesianismo o también conocido como “Estado de Bienestar”.

El sistema se basó en la tecnología de la denominada “revolución industrial”, cuya principal característica fue la producción de máquinas herramientas que reemplazaron la mano de obra del hombre, y por formas de producción en serie. En este esquema la fuerza de trabajo humana completaba lo que no podían hacer las máquinas.

La regulación económica estaba basada en asegurar un nivel de salarios crecientes con el aumento de la actividad económica. Por otro lado y paralelamente se buscó reproducir la fuerza de trabajo asegurando educación y salud gratuitas y un régimen de previsión social. Para llevar esto a cabo se desarrollaron distintas instituciones como la intervención del Estado en la economía, y la participación de los sindicatos de los trabajadores con convenciones colectivas sobre el salario y las condiciones de trabajo entre las organizaciones sindicales y las patronales, con participación del Estado.

Por otra parte, el Estado intervenía en obras de infraestructura básica y en la producción de servicios -sin fines de lucro- convirtiéndose a sí mismo en reasegurador de un sistema crediticio de financiamiento a las empresas privadas con tasas de interés nominal regulada, que eran en gran medida absorbidas por una inflación controlada. A todo ello se sumaron además medidas de protección de los distintos mercados internos.

En este marco, el desarrollo del Estado y de su administración pública fue acorde a las crecientes áreas donde debía intervenir, ya fuera regulando y controlando o bien y muy frecuentemente realizando la prestación.

Si bien la productividad y la acumulación de capital por parte de la burguesía fueron creciendo más rápidamente que los salarios, la clase obrera y demás sectores populares tuvieron también una importante mejora -relativamente estable- de sus condiciones de vida.

Entretanto, los países centrales del capitalismo impusieron y expandieron este sistema en sus respectivas zonas de influencia, y así se produjo un crecimiento continuo de la economía capitalista y de las condiciones de vida durante más de tres décadas.

La máxima expresión del Estado de Bienestar en la Argentina se puso de manifiesto durante las dos primeras presidencias de Juan Domingo Perón. Al final de la década del 40 y hasta mediados de 1950, el PBI nacional se distribuía en más del 50% entre la clase trabajadora, lo que muestra una participación acorde a la cantidad de personas que conformaban ese sector. El índice de desempleo fue bajo y los trabajadores accedieron a una serie de beneficios en los ámbitos de la educación, la salud, la previsión social y laboral y el esparcimiento, todos ellos relacionados con la actuación sindical.

Estos beneficios tenían, a su vez, incidencia directa en los sectores no asalariados quienes sacaban legítimo provecho de la mejora de las condiciones de vida: los comerciantes, los constructores y las fábricas en general por el aumento del mercado interno.

## **La Crisis del Régimen Económico Capitalista**



A mediados de la década de los años setenta (70) este régimen de acumulación entró en crisis por el desarrollo de contradicciones, algunas propias del capitalismo en todas sus etapas, otras surgidas de la propia implementación del estado de bienestar y finalmente por la llegada de la revolución tecnológica y de gestión conocida como “revolución informacional”.

Todo este proceso generó una concentración y centralización del capital en empresas monopólicas, quienes también terminan sufriendo los problemas intrínsecos de la caída de la tasa de ganancias y de la sobreproducción, comenzando por lo tanto una fuerte presión sobre el Estado, buscando utilizarlo crecientemente en su favor, en un sistema caracterizado como “Capitalismo Monopolista del Estado”, donde el conjunto Estado/Monopolios funciona, en esencia, a favor de los monopolios privados. Ello produce una crisis en la intervención del Estado en la economía, con tendencia al déficit fiscal, la inflación, la ineficiencia e inequidad en términos del conjunto de la sociedad, la corrupción y el burocratismo.

El avance del llamado neoliberalismo llega a la Argentina estableciendo con su estrategia, la desarticulación del Estado de Bienestar lo que no sólo afectó a los sectores de los trabajadores, sino a la sociedad toda.

En primer lugar, el Estado fue reducido a su mínima expresión, y se favoreció la privatización de las mismas empresas que habían sido creadas años antes. Éstas una vez privatizadas se reestructuraron en varios sentidos, Incorporando nuevas tecnologías con lo cual pasaron a requerir personal especializado y en muchas de ellas, sus antiguos empleados fueron sistemáticamente desplazados, y en el mejor de los casos se aplicaron programas de jubilación adelantada o sistema similares.

El proceso de uso y paulatino deterioro del papel rector del Estado, fue posible porque al mismo tiempo, el mismo fue desmantelado. Seguramente coincidimos en que uno, y quizás el más eficiente método para vaciar al Estado ha sido y es, el abandonar a sus empleados negándoles sistemáticamente el acceso al conocimiento de los nuevos procesos y a las herramientas que se necesitan para

operarlos, cuestión que indefectiblemente debe afrontar hoy cualquier administración pública. Otro de los mecanismos aún más extremos es arrumbar a los trabajadores, sin ningún tipo de directivas para realizar sus tareas, quitando de objetivo la labor de cada día, terminando por hacer desaparecer áreas completas luego de haberlas llevado a la inactividad total.

Hoy asistimos azorados a las repercusiones de la mayor crisis financiera internacional y vemos como se hunden el mundo de las finanzas y del mercado que al decir de algunos todo lo solucionaba. Se han hecho trizas todos los paradigmas neoliberales que buscaban dejar siempre al Estado fuera de toda regulación de la vida económica y social, usándolo solamente para llevar adelante los propios intereses, con la cooptación de más de un sector político.

## **Hacia la Recuperación del Estado**

En este tiempo, tanto en Argentina como en diversos países de América Latina, el paradigma de desarrollo e intervención del Estado ha cambiado. Para con la Administración Pública –en particular y atento a este cambio- es necesario combatir el criterio por el cual se la condenaba, en extendidos sectores, a realizar un trabajo muchas veces rutinario, excesivamente lento y hasta a veces sin sentido, desplazando las opiniones más críticas para con el modelo. Crucial para ello es asegurar las bases de una política pública de capacitación que sea abierta a la participación de los trabajadores y lo suficientemente flexible como para poder adaptarse a los diferentes desafíos que la sociedad toda le plantea al Estado.

El objetivo estratégico es relacionar la capacitación y el desarrollo de los Agentes Públicos –en todos sus niveles-, con el diseño de una organización más potente, con capacidad real para proponer y llevar adelante soluciones a todos o la gran mayoría de los problemas que devienen del complejo entramado social. Por

ello la propuesta diseñada dentro de la Secretaría de la Gestión Pública consiste en diseñar un programa continuo de capacitación para el desarrollo de los Agentes Públicos en función directa con las nuevas tareas, los nuevos instrumentos y con el incremento necesario del rendimiento considerado en términos de los servicios brindados a los ciudadanos de la Provincia de San Juan.

Ello, por supuesto, que se enmarca en proyecto más abarcativo, vinculado con la recuperación general de la instancia estatal, sea ésta nacional, provincial o municipal, y dentro de ella a la reorganización, y desarrollo de su Administración Pública, y de las personas que en ella trabajan.

Todos sabemos que es en la organización del Estado donde se reconoce nuestra historia, las decisiones políticas, las demandas sociales y los aciertos y desaciertos de cada momento institucional, es decir que -en este sentido- el Estado es como la cara de la sociedad a la que sirve.

El Estado que anhelamos debe tener la capacidad de reformularse de manera permanente siguiendo por lo menos dos criterios: por un lado, los que constituyen sus objetivos primeros y más tradicionales como son el garantizar la educación, la salud, la seguridad y la justicia. Y por el otro debe asegurar sus propósitos específicos de un momento histórico particular, es decir debe ser capaz de enfrentar con éxito las diferentes circunstancias críticas por las que atraviesa la Provincia y la Nación, como así también poder detectar y aprovechar los momentos particulares en que surgen nuevas oportunidades para el desarrollo provincial.

Con este rumbo es sumamente conveniente continuar con la tarea de capacitación iniciada en el mes de marzo del 2008, tomando a la misma como un objetivo estratégico a los fines de lograr un cabal desarrollo de los Agentes Públicos, con el diseño de una organización estatal más potente, más flexible y con capacidad suficiente para solucionar los problemas y las crecientes demandas de la sociedad.

# **POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN DEL ESTADO PROVINCIAL**

## **Introducción – Panorama sanjuanino actual**

La Carta Iberoamericana de Función Pública expresa que el Estado “constituye la máxima instancia de articulación de relaciones sociales. Desde el punto de vista de la gobernabilidad, el progreso económico y la reducción de la desigualdad social, el papel del Estado en las sociedades contemporáneas, y en particular en el área iberoamericana, es fundamental para el logro de niveles crecientes de bienestar colectivo.”

Pero para que el Estado pueda cumplir cabalmente las funciones descritas es preciso intervenir sobre su estructura administrativo / institucional, espacio crucial para definir la eficacia y eficiencia de las políticas públicas.

En las últimas décadas se han llevado a cabo, en el nivel nacional y las provincias argentinas, acciones procurando la creación de diferentes estructuras dirigidas a optimizar la Gestión Pública. En este sentido, se propuso mejorar aquellos subsistemas que, de manera transversal, están presentes en todas las estructuras de la Administración Pública Provincial. Alcanzar este objetivo permitirá obtener mayor integralidad, consistencia y coherencia en el interior de cada función sustantiva (salud, educación, seguridad, promoción económica, etc.), como así también coordinar su accionar con el resto del Estado, optimizando su impacto y productividad.

Dentro de las políticas de Gestión Pública tienen especial importancia aquellas que están dirigidas a gestionar el personal del Estado toda vez que, como en cualquier organización, su funcionamiento guarda relación directa con la productividad de sus recursos humanos.

Para ello deberá procurarse la eficacia de los procedimientos, políticas y prácticas de gestión que configuran un sistema de función pública. Ello requiere que las mismas sean debidamente contextualizadas en el entorno institucional en el que

deben insertarse y operar. Los requerimientos derivados de la historia, las tradiciones, el contexto socioeconómico y el marco político de cada realidad son factores que condicionan los contornos específicos de cualquier modelo genérico.

Estos elementos son particularmente importantes en el caso que nos ocupa, dado que el Estado sanjuanino fue uno de los más afectados por la hiperdepresión ocurrida a fines del año 2001, tanto es así que la provincia fue la única jurisdicción que en el marco de tal crisis vivió la destitución del gobernador.

Superada la etapa más crítica de la situación, y en ocasión del recambio gubernamental de diciembre de 2007, se creó la Secretaría de la Gestión Pública en el ámbito del Ministerio de Hacienda y Finanzas. Esta unidad tiene la misión de promover el perfeccionamiento de la Organización y el funcionamiento de la Administración Pública Provincial (APP), tendiendo al uso racional de los Recursos Humanos, Materiales y Técnicos hacia una mayor productividad del Sector Público. De la Secretaría de la Gestión Pública depende la Subsecretaría de la Gestión Pública y, de ella, las Direcciones de Informática y de Recursos Humanos y Organización. En lo que hace a ésta última dirección, sus funciones principales se dirigen a:

1. Analizar y evaluar la organización de la Administración Pública Provincial y proponer modificaciones estructurales que permitan perfeccionar su organización y procedimientos.

2. Efectuar los estudios necesarios para conocer la composición y características del recurso humano, a fin de proponer políticas y lograr una adecuada administración del mismo.

3. Entender en el estudio, implementación y control de políticas de gestión y salariales que tiendan a elevar el nivel de eficiencia de los recursos humanos en la Administración Pública Provincial.

4. Intervenir en todo acto administrativo que implique modificar la Planta de Personal, las erogaciones que de ella surjan y la estructura orgánica de las distintas áreas del Poder Ejecutivo.

### **Breve diagnóstico de las plantas de personal de la administración pública sanjuanina**

Durante la etapa abierta con la dictadura militar de 1976, muchas de las Administraciones provinciales fueron moldeadas por lo que se llamó “el Ajuste Pasivo”, el alineamiento del gasto público provincial – sostenido principalmente por crecientes transferencias del gobierno central - hacia el objetivo de sostener el nivel de empleo, la demanda y la inversión. En esta tarea, las erogaciones estatales - que habían sido un poco la locomotora del desarrollo provincial - reemplazaron los emprendimientos económicos que iban desapareciendo con el despliegue de las políticas de reconversión y ajuste estructurales.

Esta estrategia permitió, en algunos casos, sostener la gobernabilidad provincial, pero a largo plazo promovió la aparición de turbulencias fiscales, dada la necesidad de generar recursos crecientes para compensar la continua destrucción de emprendimientos y puestos de trabajo. A partir de 1998, cuando todo el país ingresó en el tobogán final de la crisis que llevaría a la explosión social de 2001, las políticas de “Ajuste pasivo” se hicieron inviables.

Pero aún en los momentos en que se logró combinar con éxito el ajuste pasivo con la restricción fiscal, la resultante fue una senda de lento empobrecimiento general de la sociedad sanjuanina a la vez que se deterioraba la capacidad de intervención de la Administración Pública Provincial. Es que justamente el posicionamiento subsidiario del accionar del Estado, en un contexto nacional e

internacional agresivo, indujo un funcionamiento de la administración pública poco signado por parámetros de eficacia o eficiencia.

Esta interacción entre el aparato del Estado y el modelo de acumulación, terminó generando un sistema de función pública con notorias debilidades en el caso de la gestión de las plantas de personal es de destacar:

- *Vacantes y carrera congelada:* Las leyes de emergencia, dictadas en el año 1996, congelaron vacantes y carrera. La falta de ingreso de personal durante más de una década ha hecho que la planta de personal tenga una edad promedio muy elevada. La debilidad de las medidas para el desarrollo de la carrera administrativa, por otro lado, genera incentivos negativos en el personal más capacitado o proactivo, dado que no existen incentivos motivacionales que permitan premiar el esfuerzo de los empleados destacados.

- *Plantas irregulares:* El congelamiento de vacantes no se tradujo taxativamente en que no ingresara personal a cumplir tareas de escalafón general, sino que se generaron altas de personal a través de mecanismos irregulares, lo que dificultó su gerenciamiento.

- *Reclutamiento informal:* Tanto las plantas irregulares, como las históricas plantas del Escalafón General, se reclutaron a través de canales informales y en virtud de necesidades no vinculadas estrictamente con las necesidades de la organización. Es así que existe un número importante de personal contratado que no posee los mismos beneficios que el personal de planta en cuanto a su relación laboral, pero que desarrolla tareas específicas en el ámbito de la Administración Pública. Actualmente se están analizando distintos mecanismos para realizar la incorporación de dicho personal a la Planta Permanente.

- *Falta de capacitación:* El modo de reclutar personal hizo que no siempre se consideren para el ingreso las habilidades o idoneidad del postulante. Esta circunstancia resultó agravada por la inexistencia de políticas de capacitación para el personal de planta permanente.



- *Circuitos de gestión de personal, degradados e informales:* La gestión administrativa del personal se caracteriza por un bajo nivel de incorporación tecnológica y la falta de consolidación de rutinas de trabajo. El funcionamiento de los circuitos relacionados con esta actividad tiende a asemejarse a costumbres, ritos o tradiciones que no necesariamente coinciden con lo que determinan las normas. El entramado jurídico, por otro lado, es poco conocido, con lagunas, superposiciones y contradicciones. La suma de estos elementos termina ocasionando trámites que funcionan alrededor de tradiciones orales, penetradas por el amiguismo, el conocimiento personal, las constelaciones de poder o de influencia, el tráfico de favores. Estos elementos explican mejor la gestión de personal que la normativa o las intervenciones formales.

- *Falta de información:* La información referida a las plantas de personal carece de una configuración que permita su uso metódico. La información de personal se construye alrededor de políticas e intereses puntuales, sin guardar sistematicidad, integralidad o consistencia entre sí. No existe un sistema que concentre la información consolidada sobre los recursos humanos de la APP. El diagnóstico puntualizado es consecuencia del “ajuste pasivo” y, en este sentido, el elemento central de la debilidad de la Administración Pública provincial tuvo que ver con haber perdido la iniciativa en términos de expresar los segmentos dinámicos de la sociedad y su proyecto de crecimiento económico e integración social. Por el contrario, la “pasividad” del Estado se observaba principalmente en la falta de proyecto propio y en el hecho de operar principalmente sobre los intersticios que dejaba la crisis

En el caso de las plantas de personal, romper la inercia del “ajuste pasivo” implica una batería de medidas concretas tanto como de un cambio de la cultura organizacional de la Administración Pública. Nos referimos concretamente, a un cambio en la autovaloración de los empleados públicos. Ningún proceso de mejora organizacional puede prosperar si el grueso de los recursos humanos no se sienten parte de la organización y compenetrados de los valores del servicio público.

Resulta imprescindible entonces encarar la tareas de avanzar en la Modernización y Calidad en la Gestión.

El concepto de modernización refiere a una perspectiva de tipo estructural, que tiene por objetivo reconstituir o establecer elementos de la función pública que, de acuerdo a las experiencias más avanzadas, eficaces y eficientes, se adecuen a las necesidades provinciales.

A su vez, entendemos la gestión de calidad desde una perspectiva dinámica, que lleva a cada unidad del Estado Provincial a una rutina de continua mejora en su eficiencia y eficacia. En nuestra perspectiva, la continua mejora de la que hablamos se dirige tanto a los procesos como a los productos e involucra aspectos que hacen a la sustentabilidad en el largo plazo, como por ejemplo cuidado medio ambiental y respeto por los derechos de los trabajadores.

Los lineamientos que se exponen a continuación muestran el marco en el que se deben desplegar las políticas públicas para encontrar vías de solución al diagnóstico presentado, reconociendo los esfuerzos realizados en los años recientes, a los que esta etapa busca profundizar.

## **La modernización de los Recursos Humanos: Profesionalización y capacitación**

Para llevar adelante el programa de gobierno se precisa de personal capacitado y profesional, consustanciado con su tarea, que reciba incentivos adecuados para que continuamente mejore su desempeño. Como vimos, las políticas a desarrollar tendrán un componente estructural y otro dinámico.

En este sentido, no debe perderse de vista que, dada la profunda debilidad de los aparatos administrativos de la provincia, las políticas de fortalecimiento y modernización del Estado deberán necesariamente tener como sujeto y objeto

central de trabajo elementos y contenidos básicos de la Administración. Esto significa, entre otras cosas, priorizar la tarea con los empleados públicos de planta permanente, en la inteligencia de que ellos constituirán el núcleo a partir del cual se articulan los diferentes dispositivos administrativos del Estado.

En términos de largo plazo, el principal componente estructural se vincula con el restablecimiento de un sistema de carrera que permita desarrollar las aspiraciones personales de los trabajadores al mismo tiempo que los incentiva para elevar su productividad.

De todas formas, esta reconstitución debe considerar las limitantes financieras a las que se ve restringida la provincia. Dicho de otro modo; la maduración de una nueva carrera de empleo no sólo tiene que ver con los tiempos técnicos para el desarrollo de los procesos vinculados (diseño, reencasillamiento, etc.) sino también con una cuidadosa planificación que garantice que no se ponen en riesgo delicados equilibrios fiscales.

En virtud de esta limitante puede pensarse en estadios intermedios, como la selección de cargos críticos y/o reposición de jefaturas departamentales, que pueden servir para dar los primeros pasos en la construcción de un nuevo escalafón.

En este aspecto, se está comenzando a diseñar un sistema de concursos para cargos de línea de elevada responsabilidad de forma tal de poder contar con personal altamente calificado. Dichos cargos contarán con un suplemento por jefatura que variará en función de la criticidad del puesto.

Paralela a la reconstrucción de la carrera, debe irse perfilando un proceso de capacitación permanente como para que el personal pueda cumplir su función con idoneidad.

El objetivo de este proceso lleva al incremento de los niveles de capacitación en tecnología, normativa, análisis organizacional, proyectos, informática, etc., del personal de planta permanente del Estado Provincial. En el final de este camino deberá preverse la creación de un organismo que sea la unidad rectora del proceso de capacitación permanente de los empleados públicos provinciales. Asimismo,

resulta imprescindible incorporar al presupuesto provincial una partida importante destinada a solventar las erogaciones que demande la capacitación de los agentes. Dicha partida debería obedecer a un determinado porcentaje del total de la masa salarial de manera.

En la concreción de los objetivos de restablecimiento de la carrera, capacitación y todas aquellas acciones que tienen que ver con los derechos de los trabajadores, muchas jurisdicciones han avanzado en prever la participación institucionalizada de sus representantes. En este punto es importante considerar la propuesta de la creación de la Red Federal de Capacitación creada en el marco del Consejo Federal de la Función Pública (COFEFUP) cuyo detalle se describe más adelante en este mismo informe.

En el componente de Recursos Humanos, también debemos pensar en un módulo dinámico que actúe como acicate, que ayude a volcar toda la potencialidad de los recursos humanos en concreciones de la administración pública.

En este caso nos referimos a una transformación cultural en el modelo de gestión vigente centrado en la atención a normas, procedimientos y rutinas complementándolo con un modelo de gestión cuyo eje esté puesto básicamente en el logro de resultados. La característica principal de este nuevo modelo de gestión es la adecuación flexible de los recursos y de los sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de objetivos dados a conocer con antelación, posibles de ser cumplidos en un período establecido.

En este sentido, el aporte fundamental de la Secretaría deberá orientarse a la generación de una cultura del planeamiento organizacional, como así también al desarrollo de herramientas de proyección, evaluación y control.

Esto implica, por una parte, generar en el personal público una adecuada conciencia de servicio, así como también una actitud innovadora, dinámica y responsable. Por otra parte, implica establecer mecanismos de capacitación, motivación y estímulos que propicien e impulsen expectativas favorables a los cambios culturales en las organizaciones públicas.

## **Potenciar las acciones realizadas**

Por medio de la Resolución N° 0052-SGP-08, de la Secretaría de la Gestión Pública, se inició una primera etapa del Plan Provincial de Capacitación, el que comenzó con cursos de alfabetización digital, manejo de planillas de cálculo e instrumentos para la Gestión Pública.

Los cursos estaban dirigidos al personal de planta permanente de los Escalafones General, Vial, Salud Pública (Ley 5525), Boletín Oficial y Recursos Energéticos y permitían dos vías de acceso: la inscripción por parte de la máxima autoridad jurisdiccional de acuerdo a las necesidades organizacionales que ella determinara y la inscripción por parte de los empleados interesados, a través de las sectoriales de personal, siempre refrendadas por la autoridad del organismo. Las unidades de personal de las distintas jurisdicciones y organismos –las denominadas sectoriales-, eran además las encargadas de dar amplia difusión de este Plan Provincial de Capacitación.

La norma también establecía los perfiles que debían ser cumplidos por los interesados según los cursos, siendo necesaria la obligatoriedad de la aplicación práctica y continua de los conocimientos a adquirir. Particularmente para el curso de “Instrumentos para la Gestión Pública” se requería estar cumpliendo tareas gerenciales con funciones de conducción y toma de decisiones.

Acordados ciertos lineamientos básicos, se procedió a la búsqueda de socios tanto internos como externos para llevar adelante el plan de capacitación. Esta decisión fue resultado del interés primordial es forjar una institucionalidad clara y concreta para la instancia de capacitación. El objetivo de este planteo, que se debería seguir profundizando de aquí en más, es el poseer una política de

capacitación de los recursos humanos del sector público y no un mero programa de algún gobierno de turno.

Así fue que se convino en sumar como socios internos a los responsables de las cincuenta sectoriales de personal de la administración pública provincial. Seguidamente se trazó un triángulo estratégico constituido por los representantes de los trabajadores, la universidad y el estado provincial representado por la Secretaría de la Gestión Pública. Se convocó a los institutos de capacitación de dos de los principales gremios estatales representantes de los escalafones involucrados como son la Unión Personal Civil Nacional (UPCN) y la Asociación Trabajadores del Estado (ATE) y a la Facultad de Ciencias Sociales FACSO dependiente de la Universidad Nacional de San Juan UNSJ, la que creó el Centro de Estudios Estado y Gestión Pública. Todos los acuerdos fueron debidamente formalizados mediante la firma de los convenios marcos pertinentes.

Tanto los Sindicatos como la Universidad fueron los responsables directos de brindar la capacitación en esta primera etapa. La idea es seguir trabajando conjuntamente en pos de que la capacitación de cada agente público mejore el cumplimiento de la tarea del Estado y profundizar la participación de todas las partes involucradas. Comenzando por definir qué capacitación, con qué contenidos, hacia qué destinatarios, bajo qué modalidades. Los trabajadores conocen qué es lo que requieren para llevar adelante su función, cuáles son las falencias estructurales, decisorias y/o de capacitación. La participación de los sindicatos promueve que toda inversión en la capacitación se amplifique garantizando la mejora y el perfeccionamiento de las competencias laborales, respondiendo a la gran diversidad de perfiles, puestos de trabajo y la amplia especificidad de muchas de las tareas públicas. Son además los propios destinatarios de la capacitación quienes mejor pueden reflexionar sobre la práctica concreta, profundizando los problemas, generando conocimiento sobre la misma y reconociendo los saberes involucrados en ella.

Debe señalarse que, si bien resulta necesario continuar con la descentralización de la oferta de capacitación dado el amplio espectro que implica la

misma y las diferentes necesidades de los agentes, no debe perderse de vista la necesidad de poseer una instancia centralizada de administración de los mismos y registro de los distintos cursos ofrecidos y agentes participantes en los mismos.

Es importante destacar que la Administración Pública es básicamente el conjunto de personas que en ella trabajan, no hay recurso tecnológico sin que existan personas capaces de manipularlos y cualquier sistema administrativo está condenado al fracaso si las personas no se involucran formando parte del mismo. Podemos contar con el mejor de los edificios, con espacios funcionales pensados para desarrollar tareas administrativas, con técnicas y procedimientos, con innovaciones de distinta índole pero si no contamos con personal suficiente y debidamente capacitado, lo demás -por moderno que sea- no resulta en beneficio alguno. No hay decisiones válidas sin personas que sean capaces de tomarlas. Tampoco hay posibilidad de cambio sin personal capaz de estar abierto a las necesidades de la sociedad, involucrándose en la búsqueda de las soluciones.

Resulta necesario seguir avanzando en las políticas propuestas y encarar acciones concretas de manera de consolidar la necesidad de una capacitación permanente de los empleados públicos para lo cual se propone:

- Institucionalizar al Departamento de Capacitación: se debe potenciar la importancia del Departamento de Capacitación, estableciendo un registro centralizado de cursos con puntajes y certificados que acrediten a los participantes de dichos conocimientos y los califique con mayores aptitudes para acceder en el futuro a mejores posiciones dentro de la Administración Pública. En este sentido deberá analizarse si la actual dotación del departamento responde a las necesidades reales.
- Acceder a recursos financieros acordes con las necesidades de capacitación: se propone incorporar en el presupuesto provincial una partida determinada para solventar las erogaciones que demande la capacitación de los empleados. Se estima que dicha partida debería corresponderse con un porcentaje de lo que se destina a la masa salarial.

- Mejorar los canales de comunicación de la oferta de capacitación: debería realizarse una mejor comunicación de la oferta de capacitación, indicando a quién está dirigida, cuáles son los requisitos previos y cuál es el puntaje que acreditará.
- Consolidación de la información sobre la capacitación realizada: resulta fundamental consolidar una base de datos en donde se disponga toda la información sobre los cursos realizados por los agentes de manera de poder realizar las consultas necesarias al momento de efectuar búsquedas para cubrir posiciones.



# RED FEDERAL DE CAPACITACIÓN

## **Introducción**

Dentro del ámbito del Consejo Federal de la Función Pública, más precisamente en la Comisión de Capacitación se ha elaborado una propuesta para la creación de una Red Federal de Capacitación en donde se propone la generación de una estructura que relacione y vincule a las Administraciones Públicas Provinciales, con el fin de potenciar y fortalecer las tareas inherentes al Estado en general, y los servicios al ciudadano en particular, a partir de las fisonomías y particularidades locales y regionales que les son propias a cada una de ellas.

La idea principal es posibilitar aquel trabajo colaborativo entre las provincias y regiones del país, con los beneficios de acortar las brechas de capacidades existentes y disminuir las desigualdades entre las mismas y entre sus ciudadanos.

Se ha definido como objetivo vincular de un modo particular las experiencias, conocimientos y prácticas específicas de las actividades de capacitación que desarrollan los Estados Provinciales y Nacional, a partir del convencimiento de su centralidad en la construcción de la organización estatal y en el mejoramiento permanente de su vinculación y servicio a la sociedad.

Para ello se propone considerar la incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicación al sistema dado que permite la integración los sistemas de capacitación con un mecanismo de consulta específica sobre demandas para la capacitación/trabajo. Por otra parte se considera fuertemente interactiva, ya que no tiene como fin sólo la transmisión de conocimientos pasados, como la capacitación “a distancia”, sino que corresponde a la elaboración integrada de conocimientos on line, orientada a responder a peticiones específicas de gestión de conocimientos, para varios niveles de demandas y sobre objetivos específicos.

## **Fundamentos para una Red Federal de Capacitación**

Dentro de los fundamentos que la Comisión de Capacitación aporta para la creación de una Red Federal de Capacitación se destacan dos urgencias que merecen especial respuesta: la desigualdad y el cambio social.

Se destaca que las situaciones de desigualdad social se verifican principalmente en el interior de las provincias de nuestro país, con matices claramente diferenciados en cada una de ellas, y entre las regiones que conforman nuestra nación. Son situaciones marcadas por pobreza e indigencia extremas, exclusión permanente de amplios sectores del mercado laboral, falta de acceso a la educación básica y obligatoria, ruptura de los vínculos sociales y culturales fundamentales.

Sin duda alguna que cada provincia y cada región puede encontrar causalidades propias para explicar los orígenes profundos y específicos de su situación particular, como así también pesa sobre cada una de ellas la responsabilidad intransferible de diseñar finalmente sus propios caminos de crecimiento y desarrollo. Sin embargo, la existencia de ciertas similitudes provinciales al interior de cada región, como así también el marco común de una organización nacional, alientan a pensar que es posible y deseable encontrar estrategias comunes y solidarias en el diseño de una Administración Pública que se presente como servidora de tal destino colectivo.

Se origina entonces el cuestionamiento sobre el deber de los trabajadores y funcionarios públicos., resaltándose la necesidad de recordar y recuperar los acuerdos fundantes, las razones por las que una comunidad nacional y provincial sostiene una institucionalidad estatal. A partir de esta recuperación estatal debe favorecerse el advenimiento de una nueva cultura institucional, con especial crecimiento de quienes conducen y gestionan el Estado.

La idea es que la revalorización del contrato originario y de la vocación y capacidad de liderazgo de los funcionarios de gobierno, permita volver a un Estado que atienda las necesidades y demandas de toda la población, con un énfasis puesto en quienes fueron excluidos del sistema por los modelos imperantes en los períodos de ajuste y mercantilización de la vida social. Por esta razón, cualquier iniciativa de reforma, modernización o innovación, cualquier cambio en sus prácticas, rutinas y tecnologías de gestión deberá contemplar esta variable: si colabora con la inclusión de las personas y el ejercicio real de su ciudadanía. Es decir: toda propuesta de cambio estatal debe ser evaluada según su capacidad de incluir a más personas en el proyecto social.

A su vez, y casi de manera paradójica, el presente proceso de globalización abre y profundiza procesos de interacción económica, cultural, tecnológico y científicos que producen circunstancias profundamente paradójicas: agrieta y agranda las brechas sociales al interior de cada sociedad local y nacional, en tanto favorece a aquellos que se encuentran preparados para aprovechar tales circunstancias de manera inmediata, al tiempo que genera nuevas oportunidades de acceder a instancias de bienestar distintos y superadores de épocas anteriores. Estas nuevas oportunidades no se refieren sólo a eventuales progresos económicos, sino a una mayor conciencia ciudadana, democrática y pluralista, que devienen en exigencias y reclamos persistentes y novedosos de derechos cívicos, políticos y sociales.

Este último aspecto tiene una incidencia directa sobre la Administración Pública. Asistimos hoy a la presencia de un ciudadano cada vez más severo respecto al Estado en cuanto a la demanda de atención y servicio, causado tanto por el reconocimiento de aquellos derechos ciudadanos como por la conciencia activa sobre la obligación de las organizaciones públicas respecto de ellos y de la implementación de políticas que nivelen el desequilibrio social. En una misma dirección aparecen los medios de comunicación social, transmisores y protagonistas directos en muchas ocasiones de esta nueva exigencia respecto de los derechos ciudadanos y de este reclamo por un presente social más equitativo. En tal sentido,

la recuperación estatal no es una cuestión que atañe solamente a la voluntad de los funcionarios: es necesario el protagonismo social. La comunicación y los espacios de interacción entre el Estado y la sociedad deben convertirse en una de las principales preocupaciones de reforma: la innovación en la gestión pública debe apoyarse especialmente en el diseño de políticas de comunicación y participación.

Este protagonismo del ciudadano lo transforma en un agente con capacidad de definir y exigir criterios, niveles y calidad de gestión y funcionamiento del Estado. Según los especialistas, estas exigencias han impactado en el desarrollo de nuevas prácticas en la administración de las organizaciones públicas: gestión dirigida a objetivos y resultados; calidad definida a partir de la demanda ciudadana; métodos de indagación de esta demanda, evaluación y control de la eventual satisfacción de los servicios; implementación eficiente.

Más aún, estas mismas exigencias desafían e impactan sobre los criterios a partir de los cuales hemos organizado tradicionalmente las Administraciones Públicas de nuestros Estados provinciales, generando otras prioridades: una administración pública más cercana al ciudadano, con unos trámites más sencillos y al alcance de todos; más cooperativa entre sus distintas jurisdicciones y organismos, en función del interés del ciudadano; más eficaz, que aproveche la experiencias y las buenas prácticas en pos de mejorar sus servicios; más flexible, capaz de adaptarse y modificar sus prácticas y formas en función de sus objetivos.

## **Las Administraciones Públicas Provinciales y los desafíos de la capacitación**

La formación en el Estado hace referencia al conjunto de actividades que personas y organizaciones realizan a fin de aumentar sus capacidades, como expresión de su voluntad de mejorar su participación en el mundo en el que viven, así como de transformar ese mundo según los valores que sustentan

Desde esta perspectiva, desarrollar procesos de formación con los trabajadores del Estado implica: centrar la mirada en las prácticas cotidianas de las organizaciones públicas y contar con herramientas tanto para la transformación de las tecnologías de gobierno y administración, como para promover la recuperación del Estado, entendida como la reconstitución de los lazos de solidaridad social y organización institucional, en un contexto de progresiva y efectiva participación de la población e inclusión de los sectores postergados.

Para la consecución de sus objetivos, la Administración Pública debe hacer converger tres grandes núcleos de su actividad: organización, funcionamiento y personas. Por ello, estos cambios que se registran y afectan a la Administración Pública impactan de manera directa sobre todos aquellos que trabajan en las organizaciones públicas. Aquellas nuevas prácticas que demanda la ciudadanía impulsan a considerar y organizar con inteligencia la gestión de los mismos trabajadores públicos: “La planificación estratégica de los recursos humanos, el análisis y valoración de puestos de trabajo, la gestión por competencias, la evaluación del rendimiento, la incorporación de nuevas técnicas de selección de personal, la especial preocupación por la función directiva, son algunos de los elementos que se han intentado adaptar a las peculiaridades de la Administración Pública”.

En este contexto se sitúa el tema de la capacitación de los trabajadores públicos. Su formación tiene como meta la realización de las tareas que son de su competencia, al tiempo que persiguen la dignificación del mismo empleado público en tanto persona humana. Por ello, debe contribuir a elevar la calidad del trabajo desarrollado y servir de instrumento de motivación y compromiso personal, a aumentar las capacidades del trabajo en equipo y a elevar las fortalezas de la Administración Pública como factor de servicio y generador de condiciones y oportunidades equitativas.

En este sentido la formación debe ser concebida como un derecho tanto como un deber.

En la medida en que el trabajador público contribuye a la acción del Estado, la formación no es solo un derecho al que él debe tener acceso para su desarrollo personal y laboral, sino debe ser pensado como una exigencia del Estado en la búsqueda de la consecución de sus fines.

Desde esta perspectiva, el desarrollo de sistemas de formación y capacitación debe contribuir a la transformación de las prácticas de los trabajadores y de los modelos de Gestión de las organizaciones públicas, para avanzar hacia un Estado que atienda las necesidades y demandas de la población en general y de los excluidos en particular.

### **Actividades iniciales para la conformación de una Red Federal de Capacitación**

Para lograr los objetivos propuestos, se han definido las siguientes actividades como base y puntos de partida para la puesta en marcha y organización de una Red Federal de Capacitación:

- Acordar criterios comunes y mínimos para el desarrollo de planes y programas de capacitación, a partir de lo esbozado en el punto anterior (Las Administraciones Públicas Provinciales y los desafíos de la capacitación)
- Poner en común información vinculada a: a) las experiencias de detección de necesidades; b) los planes anuales de capacitación; c) los programas y contenidos de capacitación; d) los métodos y procedimientos de evaluación diagnóstica, de proceso y posteriores a la capacitación, e) los materiales educativos (bibliografía, módulos de aprendizaje autónomo para la modalidad semipresencial o a distancia), y evaluar la posibilidad de vincular estos materiales a través de links bibliográficos desde las distintas páginas web institucionales; f) recursos aplicados a la capacitación; g) experiencias de gestión e innovación en políticas públicas originadas en procesos y espacios de capacitación.

- Crear registros de nombres y antecedentes de capacitadores y docentes provinciales para aquellas jurisdicciones que eventualmente deseen contratarlos para sus propios cursos y programas
- Promover la integración de una comunidad de práctica de responsables de capacitación de las Administraciones Públicas Provinciales
- Difundir experiencias virtuales de comunidades de práctica por sector de tarea u otro tipo de afinidad

### **Propuesta de criterios comunes y mínimos para la Red Federal Capacitación**

Como inicio de la primera de las actividades propuestas para la Red Federal de Capacitación, se sugirieron los siguientes criterios comunes y mínimos como punto de partida:

a) Se considera que una de las tareas prioritarias debe concentrarse en la institucionalización de las actividades de capacitación y formación de los trabajadores del Estado. Respetando la variedad de las alternativas institucionales que cada Provincia pueda elegir, nos parece sin embargo insoslayable que todas las provincias converjan en el corto plazo en la selección y puesta en funcionamiento de un organismo que centralice y coordine el diseño e implementación de la capacitación vinculada a la organización y funcionamiento de la Administración Pública, inserto en un ámbito que asegure su trabajo transversal, con jerarquía y presupuesto adecuados al cumplimiento de las competencias que se les asignen.

b) De manera similar, se considera recomendable avanzar en la generación de instancias de formación que faciliten que los servidores públicos completen su educación formal obligatoria. Esta formación apunta directamente a elevar la dignidad del trabajador tanto como a sentar bases para una mejora de sus competencias laborales. En este marco las propuestas formativas presentan una



oportunidad para que los trabajadores estatales que ya no asisten o no asistieron al sistema educativo formal, participen de actividades educativas organizadas y secuenciadas para completar sus estudios. Estas propuestas, puestas al servicio de políticas de Estado expresan una voluntad transformadora de la realidad estatal y social, que busca un cambio cultural que va más allá de la mera expresión normativa de las políticas estatales. La experiencia de algunas provincias al respecto muestra la importancia de acordar con el área educativa de los respectivos gobiernos provinciales a los fines de avanzar en este proyecto, tanto para enmarcar la experiencia en el sistema educativo formal como para aprovechar la diversidad y riqueza de la experiencia de capacitación para adultos.

c) En la medida de las posibilidades, la capacitación de los trabajadores públicos debe estar atada a la carrera administrativa. Consideramos que el sistema de recursos humanos se organiza para el cumplimiento de sus objetivos a partir de varios elementos: a) reclutamiento y selección, b) remuneración e incentivos, c) capacitación, d) evaluación de desempeño, e) carrera administrativa. Como parte de este sistema, la capacitación afecta y se ve afectada en cuanto al resultado de sus procesos, a partir de la interacción que se produce con los restantes componentes. Por ello puede decirse que la capacitación debe planificarse y gestionarse tomando en cuenta la contribución que se espera produzcan en beneficio del desenvolvimiento del sistema, a partir del impacto que provocan en los procesos de reclutamiento y selección de personal, remuneración e incentivos, evaluación de desempeños, y carrera administrativa. De todas maneras, mientras todos estos elementos del sistema de recursos humanos se normalizan, se puede pensar en la realización de programas de formación que de alguna manera tengan validez por sí mismos, ya sea por la certificación o titulación que otorgan, o por la institución que los acredita, lo cual impacta directamente de manera positiva en la carrera laboral del trabajador. Algunas provincias registran importantes antecedentes de certificaciones y acreditaciones de sus programas, tanto por sus propios organismos competentes como por instituciones educativas de su medio específico.

d) La capacitación de los recursos humanos no consiste de manera excluyente en el diseño e implementación de cursos ofrecidos por alguna oficina del Estado ni tampoco demandados únicamente por los empleados en función de sus intereses individuales. Desde el conocimiento de la demanda individual y organizacional, la capacitación debe planificarse, gestionarse y evaluarse en función y al servicio de los objetivos y prioridades de la Administración Pública y el Estado, de modo que la inversión en capacitación tenga un retorno previsto y evaluado. Por ello, se sugiere poner en marcha y revisión permanente los procesos de detección de necesidades, mediante herramientas de diagnóstico adecuadas que vinculen tres factores claramente identificados de interés: las preferencias personales del trabajador, las prioridades organizacionales del responsable del área correspondiente y las metas de la gestión estatal y gubernamental.

e) De manera similar, parece fundamental favorecer los sistemas de retroalimentación que evalúen e informen sobre la marcha de los programas de capacitación. Esta evaluación debe realizarse en dos niveles y momentos distintos: por un lado, la que corresponde a la evaluación inmediata sobre el contenido, dictado y organización de los cursos; y por otra parte, la evaluación mediata, posterior en semanas o meses al programa, que permitan al empleado, al funcionario y a los organizadores conocer la eficacia del curso y su impacto sobre el rendimiento y el cumplimiento de las metas del Estado, tanto en lo relativo a la contribución de la capacitación con mejoras concretas en la implementación de las políticas de cada organismo, acordes con las necesidades de los ciudadanos; como con la identificación de las características del nuevo escenario político social de cada provincia, y en dicho escenario, la visualización de nuevas necesidades de capacitación, vinculadas con los nuevos problemas y nuevas demandas de los ciudadanos. Esta tarea de constante vigilancia de las nuevas habilidades adquiridas y de la inversión realizada es de gran importancia para ratificar o rectificar las estrategias elegidas en la formación de los empleados de la Administración Pública.

f) En general, la temática común sobre la que han venido trabajando las provincias parece constituir el horizonte disciplinar de la capacitación en la

Administración Pública: tecnologías de gestión; liderazgo, innovación y cultura organizacional; y tecnologías de la información. En este sentido aparece aconsejable que todo plan de capacitación general apunte a un equilibrio entre estas áreas de formación. Se sugiere también agregar temática de Gobierno Electrónico en el área de tecnologías de la información, de tal modo de colaborar al impulso de esta innovación en la gestión de gobierno. En vinculación a ello, aparece recomendable disminuir la inversión en Ofimática (Informática aplicada a tareas de Oficina y Secretaría Administrativa) o buscar estrategias alternativas de capacitación que limiten el gasto en tales recursos (como la implementada por la provincia de Buenos Aires). Igualmente, se recomienda enriquecer, enmarcar y contextualizar los saberes relativos a tecnologías de gestión, liderazgo, comunicación y tecnologías de información con propuestas formativas que propicien contenidos éticos y de derechos humanos, el análisis del Estado y las políticas públicas en la Argentina y la región, para la configuración de un modelo de Estado con capacidad para la inclusión, la equidad y la justicia social. A modo de implementación de esta recomendación, se propone agregar una cuarta área de formación denominada “Sociedad, Política y Estado” a las tres ya mencionadas, y que ella guarde equilibrio y consistencia con las demás en todo plan de capacitación general.

g) Tal como se ha realizado hasta ahora, la capacitación de las administraciones públicas provinciales parece dirigida en su mayor parte a los empleados en general. Si bien esta orientación parece acertada en el sentido de abrir las actividades de formación y dar oportunidades a todos los trabajadores sin distinciones, por otra parte parece mostrar cierta falta de focalización en actividades dirigidas a niveles y jerarquías precisas de la Administración. Parece conveniente sugerir que la planificación de la capacitación debería orientarse con cierta especificidad a sectores particulares de trabajo y niveles precisos de conducción, tanto de carrera como políticos. Un motivo relevante para esta decisión estratégica tiene que ver con que todas las tareas de innovación y avances en la Administración Pública tienen a estos sectores como actores y aliados privilegiados. En este sentido, se podría concluir en un tono más amplio que las actividades de

capacitación en el Estado deben acompañar, los esfuerzos de actividades de modernización de la gestión pública provincial.

h) En cuanto a los agentes de capacitación en las provincias, las realidades provinciales muestran una diversidad de experiencias. Algunas han conformado un cuerpo de capacitadores propios y otras han apelado a capacitadores externos. En cuanto a esta última modalidad, se pueden observar también dos tipos de experiencias: la contratación individual de agentes formadores, y aquella que se hace mediante convenios con instituciones académicas que, generalmente, se encargan de la implementación y el desarrollo de los programas acordados. Cada una de estas experiencias muestra sus propios beneficios. Entre otras ventajas, la estrategia de capacitadores propios permite cierta y mayor homogeneidad en el discurso y el mensaje que eventualmente se desee tener a través de los programas de formación para los trabajadores del Estado. Por su parte, la estrategia de capacitadores externos permite vinculaciones con instituciones educativas y académicas que desarrolla y fortalece los lazos del Estado con la sociedad civil. Para muchas provincias, este fortalecimiento constituye un beneficio en el largo plazo que no se debe subestimar, vinculada al desarrollo de los propios recursos locales y, por lo tanto, a mejores condiciones para su autonomía e independencia. Requiere un cuidado especial en cuanto a consensuar las líneas discursivas sobre las que se debe realizar la capacitación, que en todos los casos deben ser sugeridas desde el Estado y específicamente desde el escenario político social de cada provincia y no debe ser librada al arbitrio de los respectivos capacitadores.

i) Entre los valores propios de la nueva cultura organizativa y de dirección de personal quizá uno de los más interesantes sea reconocer el capital de conocimiento derivado del trabajo diario de los empleados y la conveniencia de utilizarlo para la mejora continua de los procesos de prestación de los servicios. En este sentido, parece conveniente la implementación de actividades que permita la transmisión de experiencias de los trabajadores de mayor antigüedad con la discusión sobre sus funciones, rutinas y actividades de innovación. La experiencia

de las comunidades de práctica o de los foros presenciales y/o virtuales, por sector de tarea u otro tipo de afinidad, aparecen como alternativas posibles para el desarrollo de grupos de capacitación semiautónomos, y, en general, de nuevas formas de micro-estructura formativa que alienten el diálogo, el intercambio de prácticas y la propuesta horizontal de medidas para la solución de situaciones diarias.

## **DEFINICIONES A TENER EN CUENTA PARA UN PROCESO DE CAPACITACIÓN**

## Definición de capacitación

Para poder tener un concepto claro sobre la capacitación, es necesario diferenciarlo del entrenamiento y el adiestramiento. El entrenamiento es la preparación que se sigue para desempeñar una función. El adiestramiento, por su lado, es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad.

En cambio, capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador.

La capacitación en la actualidad representa uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, sí se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, la capacitación busca básicamente:

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

Con la finalidad de que los centros de trabajo identifiquen y apliquen los aspectos mínimos necesarios que deben ser considerados para emprender un proceso de capacitación organizado, que involucre como actividad natural del mismo

el dar cumplimiento a las disposiciones legales que se establecen en la materia, las fases sugeridas son las siguientes:

#### Beneficios de la capacitación para las organizaciones

Entre los beneficios que tiene la organización con la capacitación se pueden enumerar los siguientes

- Crea mejor imagen de la organización.
- Mejora la relación jefe subordinado.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.

#### Beneficios de la capacitación para los trabajadores

Entre los beneficios que obtienen los colaboradores con la capacitación están:

- Elimina los temores de incompetencia.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Desarrolla un sentido de progreso.

#### Análisis situacional de la organización

Al ser las organizaciones estatales entidades destinadas a ofrecer a los ciudadanos servicios, requieren para su correcto funcionamiento contar con una capacidad efectiva que les permita aprovechar los recursos de que disponen.

El éxito de todo centro de trabajo depende en gran parte de la correcta administración de los elementos y recursos con que cuentan.



De manera interna se integra por personas, recursos materiales, financieros, tecnológicos, etc., en donde cada uno de ellos desempeña una función específica, pero a la vez contribuyen a las funciones generales de la unidad atendiendo a un objetivo común; hacia afuera existen factores que afectan su quehacer, éstos se refieren a las condiciones sociales, económicas, culturales, educativas y físicas del contexto.

Considerar cada uno de los aspectos anotados, y muchos otros más, debe representar para toda organización el punto de partida en la definición de cualquier proyecto de trabajo que se emprenda.

La función de capacitación se inserta como parte integrante del acontecer cotidiano de las organizaciones y para cumplir con sus objetivos toma información del medio ambiente y del mismo centro de trabajo.

Por ello, es necesario que antes de tomar alguna decisión al respecto se lleve a cabo un estudio que permita identificar la situación real que en términos generales prevalece en el centro de trabajo.

El análisis situacional, en el esquema que aquí se presenta, constituye la primera fase del proceso capacitador porque define el momento en que se establecen las bases de las actividades posteriores.

Por lo anterior, éste debe reflejar información sobre:

- Misión, objetivos y metas laborales.
- Procesos y procedimientos administrativos.
- Estructura organizacional.
- Funciones y líneas de autoridad.
- Recursos disponibles.
- Agentes externos con los que interactúan.
- Fuerzas y debilidades.

A partir del análisis que realice la organización de los aspectos antes anotados, se obtendrá información de las dificultades que enfrentan las áreas que la componen.

Los puntos débiles o deficiencias encontradas deben ser cuidadosamente estudiadas a fin de establecer con claridad los problemas que pueden y deben ser resueltos con capacitación.

La capacitación al ser una actividad planeada contribuye a preparar y formar al recurso humano que requiere y trabaja actualmente en una organización, por lo tanto no todos los problemas pueden ser satisfechos con la misma.

Cuando el diagnóstico de la organización refleja problemas específicos en cuanto al desempeño laboral de los trabajadores referidos a la inducción, formación, actualización y desarrollo de sus funciones, éstos representan indicadores que guiarán el curso de las acciones de capacitación; por lo que representan la materia de la siguiente fase del proceso.

### Diagnóstico de Necesidades

La determinación de necesidades de capacitación es la parte medular del proceso capacitador que permite conocer las deficiencias existentes en una organización a fin de establecer los objetivos y acciones a considerar en el plan.

Síntomas posibles que puedan indicar o sugerir una necesidad de capacitación son:

- Baja producción, normas de rendimiento, utilización de máquinas y equipos.
- Aumento en la tasa de accidentes, rotación de personal, ausentismo, desperdicio.
- Aumento en demoras, disputas, quejas de los usuarios, problemas de reclutamiento.

- Tiempo demasiado prolongado para ejecutar los trabajos o para la utilización de máquinas y equipo.

La capacitación que surja de los problemas anteriores se reconoce como capacitación reactiva, ya que proviene de hechos y dificultades presentes.

Las características del diagnóstico de la organización permiten flexibilidad en su aplicación, ya que se puede realizar como una revisión periódica, semestral o anual buscando siempre la calidad y confiabilidad de los resultados, los cuales dependerán sustancialmente de la veracidad de la información.

#### Factores que provocan necesidades de capacitación

- Expansión de la organización o ingreso de nuevos empleados.
- Trabajadores transferidos o ascendidos.
- Implantación o modificación de métodos y procesos de trabajo.
- Actualización de tecnología, equipos, instalaciones y materiales de la organización.
- Producción y desarrollo de nuevos servicios.

Los cambios que efectúe la organización provocarán futuras necesidades de capacitación, a ésta se le reconoce como capacitación proactiva, ya que se adelanta a los problemas y trata de prever resultados que fortalecerán a la organización.

Sin embargo, independientemente del tipo de necesidad, momento y situación que la genera, los beneficios y resultados a obtener son, entre otros:

- Localización de necesidades reales a satisfacer.
- Determinación de perfiles de puesto y/o actualización de los mismos.
- Identificación clara del universo a capacitar, número de trabajadores, áreas y puestos.

- Definición de objetivos y metas concretas factibles de alcanzar.
- Estructuración de un programa de trabajo con tareas definida.
- Determinación de los recursos que serán necesarios para la realización de las acciones que se programen.

### Elaboración de un plan y programas de capacitación

Se debe proceder a la estructuración del plan y programas de capacitación con base en los resultados obtenidos del diagnóstico de necesidades.

Constituyen en sí el conjunto de acciones sistematizadas para orientar el proceso capacitador en un centro laboral o conjunto de ellos.

El plan permite tener una visión general acerca de lo que se desea realizar, por lo que considera:

- Datos generales de la organización.
- Puestos de trabajo que involucra.
- Número de trabajadores que serán capacitados.
- Período de tiempo en que será desarrollado.
- Prioridades de atención.
- Eventos a realizar.

Los programas como parte sustancial del plan son la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de los trabajadores y que pueden estar constituidos por temas, subtemas y/o módulos.

### Elementos de un programa

- Relación de eventos a impartir por puesto de trabajo.
- Objetivos terminales e intermedios que especifiquen el cambio de conductas a modificar en los trabajadores.
- Contenido temático del evento.
- Técnicas grupales e institucionales que facilitarán el proceso instrucción - aprendizaje.
- Los recursos didácticos que apoyarán y facilitarán la asimilación de conocimientos a los participantes.
- Recursos financieros y materiales requeridos para efectuar las acciones.
- Duración total en horas de cada uno de los eventos que se programen.
- El instructor y/o institución capacitadora responsable de los eventos previstos.

### Modalidades para impartir capacitación

Elaborados el plan y programas de capacitación, el siguiente paso es llevarlos a la práctica; es decir, operar las acciones de capacitación. Para ello se deben prever algunos aspectos antes, durante y después de la realización de los eventos.

1. Seleccionar la modalidad de capacitación más adecuada:

#### CURSO

- Evento de capacitación formal.
- Desarrolla la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes.

- Puede combinar la teoría y la práctica.
- Su duración depende del tiempo disponible y contenidos, en promedio 20 horas.
- Se emplea cuando se desea involucrar al trabajador en actividades más teóricas.

#### TALLER

- Evento de capacitación que desarrolla temas vinculados a la práctica.
- Es de corta duración (menor de 12 horas).

#### SEMINARIO

- Tiene como objetivo la investigación o estudio de temas.
- Los participantes fungen como investigadores.
- Se conforman por grupos de discusión y análisis de temas.
- Su duración es corta (2 a 4 horas diarias aproximadamente).
- Se utiliza para tener un conocimiento más profundo de determinados temas y/o situaciones.

#### CONFERENCIA

- Su finalidad es proporcionar información, datos, temas, etc.
- El ponente debe ser un experto que explique, ilustre, etc.
- Su duración es relativa, depende de la prolongación de las sesiones.
- Se lleva a cabo principalmente para capacitar a personal de nivel directivo y cuando se dispone de poco tiempo para el desarrollo de un tópico o grupo de ellos.

2. Los requisitos para su conformación son:

Revisar el programa de capacitación a fin de determinar con claridad los objetivos generales, particulares y específicos.

### Análisis del contenido

Se revisan los temas y subtemas para establecer el manejo, orientación y metodología de instrucción.

- Selección, ordenamiento de actividades y técnicas de instrucción.
- Asignación de tiempos (del instructor y participantes).
- Selección de recursos y materiales didácticos a emplear por evento.

### Agentes capacitadores

Otro elemento importante a considerar para la operación de las acciones se refiere al papel de los agentes capacitadores, pues de ellos depende en gran medida los resultados que se obtengan de los eventos, son una parte a considerar en la planeación de los mismos y en las sesiones de instrucción así como un factor sustancial en la presentación del plan y programas de capacitación.

Existen diferentes tipos de agentes capacitadores de acuerdo a sus características y funciones.

### Recursos didácticos

Audio

- Grabación (disco y cintas).

Video

- No proyectable: Pizarrón, carteles, rotafolio, modelos, libros, maquinaria y equipo.
- Proyectable: Transparencias, acetatos, proyección de cuerpos opacos.

#### Audiovisual

- Películas en cine y videotape, televisión, transparencias unidas a un guión grabado.



### Criterios para seleccionar los recursos didácticos

- Analizar los objetivos para definir el área de dominio (cognoscitivo, afectivo, psicomotriz) que se trabajará.
- Considerar la madurez, interés y aptitud del grupo para evitar el uso de recursos infantiles, complicados y confusos.
- Identificar las ventajas y limitaciones de cada uno de los recursos que se pretende elegir y opte por el que proporcione mayores ventajas.
- Al elegir un recurso se debe pensar en mantener un equilibrio, con ello se evitará el abuso de uno solo, que puede provocar aburrimiento.
- Considerar la actividad particular de instrucción, porque a pesar de que un recurso satisfaga los requerimientos para su utilización, puede no ser adecuado para un tema específico.
- Identificar el dominio que tenga del tema y la habilidad como instructor para manejar los recursos.
- Observar las instalaciones en donde se llevará a cabo la capacitación: la visibilidad, acústica, iluminación, ventilación, amplitud y recursos con que cuenta la empresa.

### Realización del evento

Una vez seleccionados a los agentes capacitadores a través de los cuales se llevará a cabo el desarrollo de los eventos, es necesario considerar las fases correspondientes a la ejecución de los mismos.

La realización de cualquier evento comprende los pasos siguientes:

#### ***Preparación***

Se refiere a la organización que debe existir para el desarrollo adecuado de un evento, coordinando las características de los siguientes aspectos:

De los participantes:

- Área ocupacional a la que pertenecen.
- Nivel que ocupan.
- Puesto que desempeñan.
- Edad.
- Escolaridad.
- Horario de trabajo.

Del evento:

- Nombre del curso, taller, conferencia, seminario, etc.
- Nombre del instructor
- Objetivos.
- Fecha de realización.
- Horario.

Del ambiente:

- Selección de aulas.
- Condiciones materiales e higiénicas.
- Visibilidad, acústica, ventilación.etc.
- Servicios complementarios: cafetería, materiales, servicios, etc.

### ***Ejecución***

Es la realización propiamente dicha de los eventos de capacitación, en ese momento se deben considerar:

- La intervención y desempeño de los agentes capacitadores.
- Ratificación de los coordinadores.
- Asistencia de los participantes.
- Optimo funcionamiento de las instalaciones.
- Desarrollo de los cursos, módulos, talleres, etc.
- Cumplimiento permanente de los objetivos.

### Evaluación del proceso de capacitación

Se trata de un proceso que permite estimar el logro de los objetivos propuestos y retroalimentar el proceso.

#### ***Evaluación de las acciones***

Concluida la fase de operación y con el propósito de tener conocimiento preciso de los resultados logrados en relación a lo planeado, es necesario llevar a cabo un trabajo de evaluación para obtener información útil para analizar los cambios de conducta logrados en los capacitados, su desempeño en el área de trabajo, juzgar alternativas y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervinieron en el proceso.

Para obtener datos objetivos y completos de esta etapa, es conveniente que se realice en tres momentos:

#### ***Evaluación diagnóstica***

Se efectúa al inicio del proceso y parte de los resultados que arroja el diagnóstico de necesidades, de las propuestas establecidas en el plan y programas, ejecución de las acciones, así como de los conocimientos y habilidades que posee el capacitando y los que requiere.

Esta evaluación permite analizar la situación actual de la organización, los fines que busca lograr y sobre todo de los compromisos y responsabilidades que

competen a la función de capacitación con referencia al que hacer global del centro de trabajo.

### ***Evaluación intermedia***

Se realiza durante el proceso con el objeto de localizar deficiencias cuando aún se está en posibilidad de subsanarlas, intenta poner de manifiesto los puntos débiles y errores cometidos de tal forma que sean corregidos, aclarados o resueltos.

### ***Evaluación sumaria***

Se enfoca a los logros obtenidos como resultado de las actividades efectuadas con el fin de establecer parámetros que coadyuven a retroalimentar y reiniciar el ciclo.

En este momento es cuando se analiza la efectividad y funcionalidad de las acciones emprendidas a fin de reprogramar nuevas tareas.

### **Constancias de habilidades laborales**

Para acreditar y avalar las acciones de capacitación, deben expedirse constancias de habilidades laborales que se otorgarán a los participantes una vez concluida su formación integral.

Tienen un carácter terminal, entendiéndose por ello que las actividades de enseñanza - aprendizaje aprobadas por el trabajador, deben abarcar todos los aspectos que le permitan el mejor desempeño específico dentro de la organización o centro de trabajo en que tal documento se expida y de conformidad con el programa que para dicho puesto se estableció en el plan.

### **Seguimiento del proceso**

Como parte del proceso evaluador de las acciones se considera necesario llevar a cabo el seguimiento, el cual implica conocer los resultados y su repercusión en el ambiente de la organización.

El seguimiento es un proceso integral, dinámico y participativo enfocado a la obtención de información para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de las acciones y su retroalimentación, la ubicación, desempeño y desarrollo profesional del capacitando para determinar si su formación fue la requerida, o no y por qué.

Los aspectos a considerar en el seguimiento serán aquellos que tienen que ver con los recursos humanos, materiales y financieros utilizados durante la realización de las acciones.

La obtención de información significativa para una nueva planeación y operación de las acciones de la capacitación se obtiene utilizando diferentes instrumentos tales como el cuestionario, mediante el cual el personal capacitado proporciona datos acerca de los aspectos que intervinieron en su formación y la forma en cómo estos están siendo aplicados en la práctica laboral cotidiana (organización, efectividad, evaluación, intereses, experiencias adquiridas durante el curso, etc.).

Los resultados que se obtienen del seguimiento son:

- Analizar el desempeño profesional del personal capacitado.
- Comparar el desempeño del personal capacitado con el no capacitado.
- Orientar la planeación de las acciones para su mejor operación.
- Valorar las capacidades de las entidades responsables del programa (recursos humanos y materiales).
- Identificar necesidades no satisfechas, condiciones actuales y deseadas.
- Determinar los objetivos y metas a cubrir en la organización.



**EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN**  
**MARCO TEÒRICO**

## **Introducción**

La Investigación es un proceso que, mediante la aplicación de un método científico, procura conseguir información apreciable y fehaciente sobre determinado tema, de manera de poder concebir, comprobar, corregir una teoría o emplear el conocimiento obtenido. Esto permite reducir la incertidumbre sobre un determinado aspecto al momento de la toma de decisiones.

Para lograr un efecto de manera clara y precisa es inevitable emplear algún arquetipo o modelo de investigación. La investigación posee una serie de caminos para adquirir el objetivo programado o para obtener a la información requerida. Tiene como base el método científico y éste es el método de estudio sistemático de la naturaleza que incluye las técnicas de observación, reglas para el razonamiento y la predicción, ideas sobre la experimentación concebida y los modos de comunicar los resultados experimentales y teóricos.

Asimismo, la investigación posee una serie de características que ayudan al investigador a regirse de manera eficaz en la misma. Posee formas, elementos y procesos de diferentes tipos.

Es fundamental para obtener información sobre los aspectos y materias que se desean conocer ya que nos permite instituir contacto con la realidad a fin de que la conozcamos mejor.

La finalidad de esta radica en exponer nuevas proposiciones o transformar las existentes, en desarrollar nociones. En definitiva, es el modo de llegar a elaborar teorías.

En suma, la actividad investigadora se lleva a cabo eficazmente mediante una serie de elementos que hacen viable el objeto al conocimiento y de cuya sabia elección y aplicación va a obedecer en gran medida al éxito del trabajo investigador.



## **La Investigación de Campo**

La investigación de campo se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causas se produce una situación o acontecimiento particular.

Podríamos definirla diciendo que es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada).

Este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite obtener un conocimiento más profundo por parte del investigador, quien puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes (efectos).

Por tanto, es una situación provocada por el investigador para introducir determinadas variables de estudio manipuladas por él de manera de controlar el aumento o disminución de esas variables y sus efectos en las conductas observadas.

El uso del término investigación de campo es bastante coloquial. Se habla de experimentar cuando, por ejemplo, se mezclan sustancias químicas y se observa la reacción que este hecho produce. Pero también se puede referir al hecho de remodelar una casa o pintar un cuarto de determinado color y observar la reacción de determinados observadores en cuanto a la transformación producida. Allí también se está en presencia de un experimento de campo.

Cuando los datos se recogen directamente de la realidad se les denominan primarios. En estos casos es factible confirmar las verdaderas condiciones en que se han obtenido dichos datos, por lo que se facilita su revisión y/o modificación en caso de surgir dudas o errores.

Es preciso destacar que no toda información puede alcanzarse por esta vía, ya sea por limitaciones especiales o de tiempo, problemas de escasez o de orden ético.

En materia de investigación de campo es mucho lo que se ha avanzado dado que se pueden presenciar varios tipos de diseño de investigación de esta clase. Asimismo, aunque cada diseño es único, éstos cuentan con características comunes, especialmente en su manejo metodológico, lo cual ha permitido clasificarlo en categorías que se explicaran más adelante.

## **El diseño de investigación**

También conocido como “plan de investigación”, representa el método que tendrá la investigación, es decir, el camino que guiará al científico, investigador o estudiante, así como las técnicas que utilizará. Es decir, es el cómo se llevará adelante el proceso con técnicas científicas.

Los planes que pueden elaborarse o diseñarse son muy variados, pero cualquier plan que sea utilizado deberá tener como punto de partida el conocimiento del tema objeto de estudio, o por lo menos deberá tener una clara definición o conceptualización de cuál es problema que se desea encarar.

Una vez delimitados claramente los objetivos de la investigación, se deberá avanzar en la organización del conjunto de operaciones básicas que permite llevar a cabo el proceso de investigación.

La etimología del término diseño se encuentra aplicada tradicionalmente a las artes decorativas, posteriormente se extendió a la producción industrial (diseño industrial). Luego se utilizó la expresión para designar la ordenación de los elementos requeridos para la producción de cualquier objeto o estructura salida de las manos del ser humano. Indica pues, el conjunto de decisiones que hay que tomar y los pasos a realizar para producir “algo”.

En esta materia, es decir, en Metodología de la Investigación, se utiliza el término “diseño” para designar el esbozo, esquema, prototipo o modelo que indica las decisiones, pasos y actividades a realizar para llevar a cabo una investigación.

Es, por lo tanto, el plan de estrategia concebido para obtener la información que se desea y señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y para contestar los interrogantes de conocimiento que se ha planteado.

En el caso del enfoque cuantitativo, el investigador aplicará el diseño para analizar su certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular o para aportar evidencia respecto a los lineamientos de la investigación en caso de no contar con hipótesis.

Si se trata de un enfoque cualitativo, se puede o no preconcebir un diseño de investigación, aunque es recomendable hacerlo. Desde luego, dentro de esta visión de la investigación, la implementación de uno o más diseños se vuelve flexible.

La elección del tema por parte del investigador o el estudiante representa la primera fase que sembrará las bases para la construcción del proceso metodológico. Pero este proceso es entendible en la medida en que se conozca el contenido del problema. Todos los aspectos que guían el problema en su etapa inicial se

consideran dentro del marco teórico conceptual y resultan necesarios para soportar toda la estructura del proceso investigativo.

La forma o manera de abordar el diseño de investigación debe ser parte de la creatividad que cada persona le imparta a la investigación. La idea de cómo elaborar la investigación la tendrá en el momento que programe, planifique, organice sus ideas, bosqueje, o bien, que brinde un esquema racional de cómo conducir su propia inquietud mental.

Resulta difícil exagerar la importancia que ha tenido este método de investigación dentro del desarrollo de la ciencia, ya que es prácticamente a partir de su utilización sistemática que las ciencias naturales comienzan a superar las antiguas explicaciones sobre el mundo que se basaban en la revelación, el dogma o la mera opinión. Gran parte de los conocimientos obtenidos en los últimos tres siglos se deben al empleo del experimento, diseño sobre el cual se han desarrollado significativas aportaciones tecnológicas y prácticas.

Lo anterior no significa, desde luego, que la ciencia pueda reducirse exclusivamente a los frutos que proporciona la experimentación por más valiosos que estos sean, ya que ésta es aplicable sólo a algunos problemas y no a otros y es mucho más útil en el campo de las ciencias naturales que en el de las ciencias sociales.

### **Tipos de Diseño de Investigación:**

Existen diferentes clasificaciones de los tipos de diseño de investigación. En principio se pueden clasificar en:

- Experimentales

- Cuasi experimentales

Cada tipo posee sus propias características y la elección sobre qué clase de investigación y diseño específico seleccionar depende del enfoque que se desee dar a la investigación que se realiza, los objetivos que se hayan trazado, las preguntas planteadas, el alcance del estudio a realizar y las hipótesis formuladas.

### ***Experimentales:***

Se refiere a un estudio en que se manipulan intencionalmente una o más variables independientes, para analizar las consecuencias de una o más variables dependientes dentro de una situación de control para el investigador. Esta definición quizás parezca muy compleja, sin embargo, conforme se vayan analizando sus componentes se irán aclarando sus sentidos.

El primer requisito es la manipulación intencional de una o más variables independientes. La variable independiente es la que se considera como supuesta causa en una relación entre variables y, al efecto provocado por dicha causa se le conoce como variable dependiente.

El investigador puede incluir en su estudio dos o más variables independientes. Al variar intencionalmente una de ellas, las demás también varían. Ejemplo: Si la desmotivación es la causa de la improductividad, al motivar al individuo, lo más lógico es que haya más productividad.

Un ejemplo más explícito podría plantearse de la siguiente manera:

“Si un investigador deseara analizar el posible efecto de los contenidos televisivos antisociales sobre la conducta agresiva de determinados niños, podría hacer que un grupo viera un programa de televisión con contenido antisocial y otro

grupo viera un contenido pro-social y posteriormente observara cual de los dos grupos muestra una mayor conducta agresiva”.

### ***Cuasi-experimentales:***

En los diseños cuasi-experimentales hay, al menos, una variable independiente para observar su efecto y relación con una o más variables dependientes, solo que difieren de los experimentos en el grado de seguridad o confiabilidad que pueda tenerse sobre la equivalencia inicial de los grupos. En este caso, los sujetos no se asignan al azar ni se emparejan, sino que dichos grupos ya estaban formados antes del experimento. A este tipo de grupos se les llama grupos intactos porque la razón por la que surgen y la manera como se formaron fueron independientes o aparte del experimento.

Este tipo de diseño se utiliza cuando no es posible asignar los sujetos en forma aleatoria, como comúnmente se hace en los tratamientos experimentales. Por tanto, la falta de aleatoriedad introduce posibles problemas de validez interna y externa si, por ejemplo, varios elementos pueden influenciar en la formación de los grupos y que no están bajo el control del investigador.

Dado que su validez es menor que la de los experimentos, reciben el nombre de cuasi-experimentos. A causa de los problemas potenciales de validez interna, el investigador debe intentar establecer semejanzas entre los grupos.

Por ejemplo, si grupos intactos de trabajadores se involucran en un experimento sobre motivación, el investigador deberá buscar variables entre ellos, como diferencias de salarios, competencia, antigüedad en la organización, etc.

## Pasos a seguir en la Investigación de Campo

A continuación se describen los pasos que se aconseja seguir para llevar adelante una investigación de campo:

1. **Concebir la idea a investigar:** La interacción constante con el ambiente nos permite observar situaciones que a menudo despiertan una serie de interrogantes. Por ejemplo, en educación se puede observar que la mayoría de los alumnos tiene preferencia por determinados docentes. Ante esta situación, surgen algunos interrogantes referidos a cuál es el motivo de dicha preferencia, o cuál es la calidad de la capacitación que brindan esos docentes o si la calidad de la capacitación tiene que ver con el nivel de aprendizaje de los alumnos.

Así pueden resultar numerosos los interrogantes que el investigador se plantea al momento de elegir un tema de investigación.

Lo primero que se debe definir es ¿Qué investigar? Aunque esta interrogante parece fácil, no lo es. En el mundo complejo donde el investigador se mueve, existe un universo de problemas que sólo él deberá descifrar.

El primer problema será establecer prioridades al momento de enfrentarse con lo que de ahora en adelante se llamara objeto de investigación, problema de investigación o tema de investigación.

El investigador deberá seleccionar aquel problema que responda a muchas condiciones propias a él, como se explican a continuación:

Objetividad: el investigador deberá escoger el problema e investigarlo con la mayor objetividad posible, tratando que lo subjetivo no intervenga para no distorsionar la investigación. Ello no significa el desprendimiento total de la subjetividad, por cuanto a la hora de analizar e interpretar los datos

producto de la recopilación de la información, esa información requerirá de la capacidad de interpretación del investigador para determinar los logros que se pretenden alcanzar.

Agrado del tema: Es parte del éxito de la investigación. Cuando el tema no es de agrado del investigador existirá una predisposición a que todo lo que vaya a hacer le salga mal, hay desaliento, no hay motivación. Por ello es recomendable que el investigador se compenetre con el objeto.

Conocimientos previos sobre el tema: Es importante que investigador sea una persona que tenga hábitos de lectura. Esta constancia le permitirá ser conocedor del problema que va a someter a investigación. No es lo mismo partir de la nada que con un conocimiento previo del tema objeto de estudio, pues ello será importante como fuente de información general y así el podrá comparar y determinar cuáles serán las fuentes principales de la investigación.

Apoyo documental o bibliográfico: Es la condición que permitirá brindarle el mayor soporte para lo que se pretende investigar. El material de apoyo significa que el tema ha sido estudiado por otros autores, pero con variables distintas y de ser coincidentes deberá considerarlos en períodos de tiempo diferente o bien con otros indicadores o referentes empíricos dentro de las mismas variables. Esta revisión hará que el tema no sea igual a otras investigaciones y que estará con mayor conocimiento para abordar desde todo punto de vista la temática seleccionada en ese momento.

2. **Selección de la muestra:** La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Se puede decir que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus necesidades al que llamamos población. De la población es conveniente extraer muestras representativas



del universo. Se debe definir en el plan y justificar el universo en estudio, el tamaño de la muestra, el método a utilizar, y el proceso de selección de las unidades de análisis. En realidad pocas veces es posible medir a la población por lo que obtendremos o seleccionaremos un subgrupo esperando que sea un reflejo fiel de la población.

Básicamente se categorizan las muestras en dos grandes ramas: las probabilísticas y las no probabilísticas. Entiéndase por muestras probabilísticas como el subgrupo de la población en el que todos los elementos de éste tienen la misma probabilidad de ser escogidos; por consiguiente, las muestras no probabilísticas son aquellas en las que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino con causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra.

La selección de la muestra también la podemos ver desde dos puntos de vista: muestra cuantitativa y muestra cualitativa. La muestra cuantitativa es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo en dicha población. Por otra parte, la muestra cualitativa es la unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre la cual se recolectan los datos sin que necesariamente sea representativo.

3. **Marco Teórico:** Representa el soporte inicial de la investigación. También se le llama Marco Teórico Conceptual, Marco Referencial, Marco Estructural Conceptual de la Investigación o Marco Conceptual.

Aborda las características del fenómeno o problema en estudio. Estas características (cualidades) constituyen las variables que no son más que las diferentes proposiciones, diversos conocimientos que permitirán

estudiar al problema. Es razonable que el investigador conozca de las diferentes teorías que soportaran inicialmente el estudio, de allí la importancia de las bases teóricas.

El marco teórico permite visualizar las técnicas que operarán metodológicamente en el estudio por cuanto que está compuesto por un conjunto de categorías básicas. Este marco brinda a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permiten abordar el problema para que este cobre sentido.

El marco teórico nos amplía la descripción del problema. Integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas. Es la teoría del problema, por lo tanto, conviene relacionar el marco teórico con el problema y no con la problemática de donde éste surge. No puede haber un marco teórico que no tenga relación con el problema.

Todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado constituye los antecedentes del problema. En los antecedentes se hará una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar en enfoque metodológico de la misma investigación. El antecedente puede indicar conclusiones existentes en torno al problema planteado.

Todo investigador debe hacer uso de conceptos para poder organizar sus datos y percibir las relaciones que hay entre ellos. Un concepto es una abstracción obtenida donde la realidad y, por tanto, su finalidad es simplificar resumiendo una serie de observaciones que se pueden clasificar bajo un mismo nombre. Algunos conceptos están estrechamente ligados a objetos de lo que representan. Por eso, cuando se define, se busca asegurar que las personas que lleguen a una investigación determinada

conozcan perfectamente el significado con el cual se va a utilizar el término o concepto a través de toda la investigación.

También la metodología para toda investigación es de importancia fundamental. Para ello se deberá planear una metodología o procedimiento ordenado que se seguirá para establecer lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales está encaminado el significado de la investigación. Científicamente la metodología es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación.

- 4. Definir el tipo de investigación:** Es necesario tener en cuenta el tipo de investigación o de estudio que se va a realizar, ya que cada uno de estos tiene una estrategia diferente para su tratamiento metodológico. Por ello, se debe indicar el tipo de investigación, si es una investigación histórica, descriptiva o experimental. Si es un estudio causal, exploratorio o productivo.

Conviene señalar que el que investiga debe tener claro los distintos métodos que son posibles de aplicar a las ciencias. Algunos son comunes como el inductivo y el deductivo, el analítico y el sintético, el objetivismo y el subjetivismo, así como otros mas, que son específicos a cada ciencia.

- 5. Establecer las hipótesis:** La hipótesis es el eslabón necesario entre la teoría y la investigación que nos lleva al descubrimiento de nuevos hechos. Por lo tanto, se debe sugerir explicación a ciertos hechos y orientar la investigación a otros. La hipótesis puede ser desarrollada desde distintos puntos de vista, puede estar basada en una presunción, en el resultado de otros estudios, en la posibilidad de una relación semejante entre dos o más

variables representadas en un estudio, o puede estar basada en una teoría mediante la cual una suposición de proceso deductivo nos lleva a la pretensión de que si se dan ciertas condiciones se pueden obtener ciertos resultados, es decir, la relación causa - efecto. Una hipótesis sirve de guía para la obtención de datos en función del interrogante presentado en el problema y para indicar la forma como debe ser organizado según el tipo de estudio.

6. **Selección de la muestra:** Es la actividad por la cual se toman ciertos componentes de una población de elementos de los cuales vamos a extraer algunos criterios de decisión. El muestreo es importante porque a través de él podemos hacer análisis de situaciones de una empresa o de algún campo de la sociedad. Una muestra debe ser representativa si va a ser usada para estimar las características de la población. Los métodos para seleccionar una muestra representativa son numerosos, dependiendo del tiempo, dinero y habilidad disponibles para tomar una muestra y la naturaleza de los elementos individuales de la población. Por lo tanto, se requiere un gran volumen para incluir todos los tipos de métodos de muestreo.

Entre los tipos de muestra más usados en la investigación tenemos:

Muestreo aleatorio simple: la forma más común de obtener una muestra es la selección al azar. Es decir, cada uno de los individuos de una población tiene la misma posibilidad de ser elegido. Si no se cumple este requisito, se dice que la muestra es viciada. Para tener la seguridad de que la muestra aleatoria no está viciada, debe emplearse para su constitución una tabla de números aleatorios.

Muestreo estratificado: una muestra es estratificada cuando los elementos de la muestra son proporcionales a su presencia en la población. La presencia de un elemento en un estrato excluye su presencia en otro. Para este tipo de muestreo, se divide a la población en varios grupos o estratos con el fin de dar representatividad a los distintos factores que integran el universo de estudio. Para la selección de los elementos o unidades representantes, se utiliza el método de muestreo aleatorio.

Muestreo por cuotas: se divide a la población en estratos o categorías, y se asigna una cuota para las diferentes categorías y, a juicio del investigador, se selecciona las unidades de muestreo. La muestra debe ser proporcional a la población, y en ella deberán tenerse en cuenta las diferentes categorías. El muestreo por cuotas se presta a distorsiones, al quedar a criterio del investigador la selección de las categorías.

Muestreo intencionado: también recibe el nombre de sesgado. El investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos, lo que exige un conocimiento previo de la población que se investiga.

Muestreo mixto: se combinan diversos tipos de muestreo. Por ejemplo: se puede seleccionar las unidades de la muestra en forma aleatoria y después aplicar el muestreo por cuotas.

Muestreo tipo máster simple: es una aplicación combinada y especial de los tipos de muestra existentes. Consiste en seleccionar una muestra “para ser usada” al disponer de tiempo, la muestra se establece empleando procedimientos sofisticados; y una vez establecida, constituirá el módulo general del cual se extraerá la muestra definitiva conforme a la necesidad específica de cada investigación.

7. **Recolección de datos:** La investigación no tiene sentido sin las técnicas de recolección de datos. Estas técnicas conducen a la verificación del problema planteado. Cada tipo de investigación determinara las técnicas a utilizar y cada técnica establece las herramientas, instrumentos o medios que serán empleados.

Todo lo que va a realizar el investigador tiene su apoyo en la técnica de la observación. Aunque utilice métodos diferentes, su marco metodológico de recopilación de datos se centra en la técnica de la observación y el éxito o fracaso de la investigación dependerá de cuál empleó.

Los instrumentos que se construirán llevarán a la obtención de los datos de la realidad y una vez recogidos podrá pasarse a la siguiente fase: el procesamiento de datos. Lo que se pretende obtener responde a los indicadores de estudio, los cuales aparecen en forma de preguntas, es decir, de características a observar y así se elaboraran una serie de instrumentos que serán los que, en realidad, requiere la investigación u objeto de estudio.

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden consistir en entrevistas, encuestas, cuestionarios y observaciones.

Todos estos instrumentos se aplicarán en un momento en particular, con la finalidad de buscar información que será útil a una investigación.

8. **Análisis de Datos:** En esta etapa es cuando el investigador siente que su labor se está culminando. Aquí estarán cifradas sus esperanzas de

comprobación de sus supuestos, como también el amargo sabor de que algo faltó y que debe iniciar de nuevo el camino para ver qué ocurrió.

Los cuadros elaborados deberán ser analizados e interpretados para poder sacar conclusiones. Aquí entra el sentido crítico objetivo-subjetivo que se le deberá impartir a esos números reflejados en los cuadros. Esos números son abstractos y es el investigador quien les dará sentido.

Para llegar a esta parte crucial del proceso, se tendrá que recorrer un largo camino que implicará un gran esfuerzo.

9. ***Presentación de los resultados:*** Con el material ya recogido y organizado, se inicia una de las etapas más interesantes que es darle sentido, forma, explicación de los resultados obtenidos. Esta tarea es la culminación del proceso de investigación en donde se muestra la labor completa con los datos procesados, analizados e interpretados y donde se determina de la validez de las proposiciones, se establece la eficacia de todo el proceso planificado, donde se verifican las hipótesis planteadas.

## **El diseño de encuestas**

Es un proceso casi exclusivo de las ciencias sociales. Se utiliza principalmente para conocer algo acerca del comportamiento de las personas. Para ello, lo mejor es preguntárselo directamente a ellas. La encuesta puede aplicarse de diferentes maneras:

*Encuesta auto administrada:* se proporciona la encuesta directamente a quien debe responder para que contesten. No hay intermediarios y las respuestas las realizan directamente los encuestados. Por ejemplo, si los encuestados fueran los estudiantes de Derecho de la Universidad de Buenos Aires, se deberá acudir directamente a ellos y se les entregarles el cuestionario. Este método es inapropiado para personas analfabetas o que tienen dificultades de lectura o comprensión.

*Entrevista personal:* en este caso el entrevistador se encarga de realizar el cuestionario a los encuestados haciéndoles las preguntas y anotando los resultados. Las instrucciones deben ser para el entrevistador. Normalmente se tienen varios encuestadores quienes deberán estar capacitados en para entrevistar y conocer a fondo el cuestionario. De igual forma, no puede sesgar o influir en las respuestas.

*Entrevista telefónica:* Esta situación es similar a la anterior salvo que la entrevista no es “cara a cara”, sino a través del teléfono. El entrevistador le hace preguntas al entrevistado solo por medio de la voz y deberá él mismo anotar las respuestas.

*Auto administrado y enviado por correo postal o electrónico:* los encuestados contestan directamente el cuestionario marcando o anotando las respuestas sin intermediarios. La diferencia radica en que el cuestionario se entrega directamente al entrevistado y éste lo reenvía por correo u otro medio. Si es por correo o mensajería, no hay retroalimentación inmediata y si los sujetos tienen alguna duda no se les puede aclarar. Últimamente han ido ganando terreno las encuestas por Internet, las



que, a diferencia de la anterior, ofrecen la posibilidad de interacción y asistencia. Conforme más personas tengan acceso a Internet, este medio cobrará mayor fuerza.

### **La observación:**

La observación puede clasificarse en participante o no participante. En la primera, el observador interactúa con los sujetos observados, pero en la segunda no ocurre tal interacción. Por ejemplo, un estudio sobre la conducta de aprendizaje de niños autistas, donde el instructor tiene que interactuar con los niños y al mismo tiempo codificar.

La observación tiene varias ventajas que se pueden destacar:

- Es una técnica de medición no obstructiva, es decir, que el instrumento de medición no estimula el comportamiento de los sujetos. Los métodos no obstructivos simplemente registran algo que fue estimulado por otros factores ajenos al instrumento de medición.
- Acepta material no estructurado.
- Permite trabajar con grandes volúmenes de datos.

### **El dato:**

Una vez planteada la investigación y realizadas todas las tareas que permitan su puesta en marcha, corresponde pasar al campo mismo de estudio para efectuar la recolección de datos con el fin de dar respuesta al problema planteado como forma de estudio.

Existen numerosos procedimientos para la tarea de recolección de datos. Las técnicas más utilizadas en la recolección de datos son: la observación, la entrevista,

el cuestionario, las encuestas y opiniones, los test, la sociometría, la recopilación documental, el análisis de contenido, etc.

La recolección de los datos constituye una fase completamente mecánica, la cual puede llevarse a cabo de forma manual o computarizada. Todo depende del tipo de muestra que se haya determinado dentro de la investigación.

Si la muestra es pequeña, el investigador puede manejar los datos utilizando medios manuales, pero si la muestra es grande, necesitará apoyarse en medios más tecnificados como el uso de computadoras que permitan ofrecerles resultados más rápidos y quizás menos riesgosos que si los realizara manualmente.

En cualquiera de las dos formas que emplee, deberá llevar a cabo todo un proceso sistematizado, que parte de clasificar los datos de tal forma que le sea fácil su estudio.

Previamente los ordenará y procederá a elaborar su propia guía, permitiendo así el fácil procesamiento de los datos. Para ello deberá considerar cuatro pasos, los cuales son: Agrupación, Categorización, Codificación y Tabulación. (ACCT).

Cualquiera que sea el instrumento o medio utilizado para recabar la información, ésta tendrá carácter meramente empírico. Los datos recogidos están en función de los tipos de preguntas elaboradas. Algunas respuestas serán directas y otras teóricas y permitirán comprobar la validez de las hipótesis.

Las respuestas deben analizarse y el primer paso será el proceso de Agrupación.

Agrupación: Consiste en la facultad que tiene el investigador de agrupar todas las respuestas similares o con gran parecido, de tal manera que la información obtenida pueda manejarse con mayor comodidad, tratando que los grupos que la conforman no sean demasiados y se haga fácil el proceso.

Categorización: La agrupación anterior conlleva al señalamiento de las categorías o ítems en que estas respuestas deben concentrarse. Establecerá las que considere convenientes para su estudio según lo señalado en la fase de operación.

Codificación: Consiste en la expresión numérica a la que será sometida cada una de las respuestas verbales y que, en el caso estudiado, corresponderá asignarle a cada una de las categorías. El código podrá ser también en letras, queda a elección del sistema que elija el procesador de los datos.

Tabulación: Consiste en la contabilización que se efectúa de cada una de las preguntas para determinar numéricamente las respuestas obtenidas.

La investigación no tiene sentido sin las técnicas de recolección de datos, estas técnicas conducen a la verificación del problema planteado.

Cada tipo de investigación determinará las técnicas a utilizar y cada técnica establecerá las herramientas, instrumentos o medios que serán empleados. Todo lo que va a realizar el investigador tiene su apoyo en la técnica de recolección de datos.

Una vez realizada la obtención de los datos de la realidad se pasará al procesamiento de los datos obtenidos como información.

Los datos en sí mismos tienen limitada importancia, por lo tanto es necesario “hacerlos hablar”, es decir, encontrarles significación. En esto consiste el análisis e interpretación de los datos. El propósito es poner de relieve todas y cada una de las partes del conjunto que proporcionan respuestas a los problemas formulados.

El objetivo del análisis es buscar un significado más amplio a las respuestas mediante su comparación con otros conocimientos disponibles: generalizaciones, leyes, teorías, etc. Básicamente, el análisis e interpretación de datos es la

culminación de todo el proceso de la investigación, porque las fases precedentes se ordenan en función de esta tarea.

Cabe destacar que tanto el análisis como la interpretación de los datos tienen mucho más de trabajo artesanal, por lo tanto esta fase no puede reducirse a una simple operación contable.

## **Conclusión**

La investigación posee una gran importancia como proceso de aprendizaje ya que la misma cuenta con una gama de características fundamentales que se estrechan de manera muy compacta para poder captar la información o para lograr los objetivos propuestos. Es preciso recordar que la investigación científica es un método riguroso en el cual se obtiene una serie de objetivos antes propuestos y de manera muy técnica, permitiendo ampliar el conocimiento científico.

Resulta muy conveniente tener un conocimiento detallado de los posibles tipos de investigación que se pueden seguir para evitar posibles equivocaciones en la elección del método adecuado para un procedimiento específico. Por eso se podría acotar que el tema debería de implantarse desde la educación básica.

Una de las fallas más comunes en la investigación consiste en la ausencia de delimitación del tema, por eso es fundamental tener muy claro los objetivos y el alcance de la misma para evitar desvíos durante el proceso. Por ello es fundamental formular un enunciado claro y preciso de las metas que se persiguen. El objetivo de la persona que investiga es llegar a obtener información necesaria para reducir lo más posible la incertidumbre a la hora de tomar decisiones y lograr una teoría que le permita generalizar y resolver de la misma forma problemas semejantes en el futuro.

## **LA ENCUESTA - CONCEPTOS**

La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

Cuando la encuesta es verbal se suele hacer uso del método de la *entrevista*; y cuando la encuesta es escrita se suele hacer uso del instrumento del *cuestionario*, el cual consiste en un documento con un listado de preguntas, las cuales se les hacen a la personas a encuestar.

Una encuesta puede ser *estructurada*, cuando está compuesta de listas formales de preguntas que se les realizan a todos por igual; o *no estructurada*, cuando permiten al encuestador ir modificando las preguntas en base a las respuestas que vaya dando el encuestado.

Las encuestas se les realizan a grupos de personas con características similares de las cuales se desea obtener información, por ejemplo, se realizan encuestas al público objetivo, a los clientes de una empresa, al personal de una empresa, etc.; dicho grupo de personas se les conoce como *población o universo*.

Y para no tener que encuestar a todos los integrantes de la población o universo, se suele hacer uso de la *técnica del muestreo*, que consiste en determinar, a través de una fórmula, un número de personas representativo de la población o universo a estudiar; dicho número representativo de personas se le conoce como *muestra*.

Al obtener una muestra y hacer las encuestas al número de personas que ésta indica, se puede obtener información precisa, sin necesidad de tener que encuestar a toda la población o universo.

Lo común en una encuesta es que ésta se realice cara a cara a personas en la calle, por ejemplo, en los centros comerciales, cerca del local de la empresa, cerca de los locales de la competencia, etc. Sin embargo, una encuesta también se puede

realizar por teléfono, vía correo postal, o por Internet (por ejemplo, a través de una página web o vía correo electrónico).

La principal ventaja del uso de la encuesta es que, dependiendo de la profundidad de la misma, se pueden obtener datos muy precisos; mientras que la desventaja radica en la posibilidad de que los encuestados puedan brindar respuestas falsas, o que los encuestadores puedan recurrir a atajos.

Para entender mejor el concepto de encuesta, se presentan a continuación los pasos necesarios para elaborar una:

### **1. Determinar los objetivos de la encuesta**

En primer lugar se deben determinar los objetivos de la encuesta, es decir, las razones por las cuales se va a realizar. Por ejemplo, se podría realizar una encuesta para:

- hallar la solución o la causa de un problema.
- hallar una oportunidad de negocio.
- evaluar la factibilidad de la creación de un nuevo negocio.
- evaluar la viabilidad de lanzar un nuevo producto al mercado.
- conocer las preferencias y gustos de los consumidores.
- conocer la opinión sobre determinados conceptos

### **2. Determinar la información requerida**

Una vez que han determinado concretamente los objetivos de la encuesta, se requiere determinar cuál será la información que se va a recabar, la cual permitirá cumplir con dichos objetivos.

Por ejemplo, si el objetivo es evaluar la factibilidad del lanzamiento de un nuevo producto, la información que podría recabarse debería ser la referente a los gustos o preferencias del consumidor respecto al tipo de producto, o a la posible aceptación del nuevo producto.

### **3. Diseño del cuestionario**

El diseño del cuestionario consiste en formular las preguntas adecuadas, las cuales permitan obtener la información requerida.

Si se desea obtener información sobre los gustos o preferencias de los consumidores con respecto a un determinado producto (por ejemplo, una camisa), una de las preguntas del cuestionario podría ser:

¿Cuál de las siguientes terminaciones prefiere en una camisa?

- bordados
- con bolsillos
- botones de colores
- estampados
- otros

O, si la información que se necesita obtener trata sobre la posible aceptación de un nuevo producto (por ejemplo, una marca de calzado), una de las preguntas podría ser:

¿Estaría dispuesto a probar una nueva marca de zapatillas?



- sí
- no
- no sabe / no contesta

Lo usual en un cuestionario es que éste nos permita obtener diferentes tipos de información, por lo que se suelen incluir diferentes tipos de preguntas. Por ejemplo, si el objetivo de la encuesta es conocer el público objetivo, el cuestionario podría incluir preguntas que ayuden a conocer sus gustos o preferencias, sus hábitos de consumo, sus gastos promedio, etc.

Algo que se debe resaltar es que al momento de diseñar las preguntas del cuestionario, éstas pueden ser cerradas o abiertas.

Las preguntas cerradas son preguntas en donde los encuestados sólo pueden escoger determinadas alternativas, por ejemplo:

¿Qué color prefiere?

- rojo
- blanco
- azul

¿Le gusta el color rojo?

- sí
- no
- no lo sé

Mientras que las preguntas abiertas permiten que el encuestado conteste las preguntas con sus propias palabras, por ejemplo:

¿Cuál es su color favorito?

- \_\_\_\_\_

¿Por qué prefiere el color elegido?

- \_\_\_\_\_

Las preguntas cerradas tienen la ventaja de ser rápidas de contabilizar y codificar, y más fáciles de analizar, mientras que las preguntas abiertas toman un mayor tiempo en contabilizarse y codificarse, y son más difíciles de analizar, pero tienen la ventaja de permitir obtener conclusiones importantes que no se podrían obtener al utilizar sólo las preguntas cerradas; por lo que una alternativa podría ser la combinación de ambos tipos de preguntas.

#### **4. Determinar la población a estudiar**

El siguiente paso para hacer una encuesta, consiste en determinar quiénes serán las personas a las cuales se va a encuestar, es decir, las personas de las cuales se va a obtener la información requerida.

Por ejemplo, se podríamos necesitar recabar información de público objetivo, clientes, consumidores en general, trabajadores, etc.

## 5. Determinar el número de encuestas

En este paso se determina el número de encuestas a realizar o, en otras palabras, el número de personas que se van a encuestar.

Para ello, lo usual es hacer uso de la fórmula de la muestra, la cual permite obtener un número representativo del grupo de personas que deben estudiarse.

En resumen, la fórmula de la muestra es la siguiente:

$$n = (Z^2pqN) / (Ne^2 + Z^2pq)$$

Donde:

**n:** muestra: es el número representativo del grupo de personas que se deben estudiar (población) y, por tanto, el número de encuestas a realizar, o el número de personas que a encuestar.

**N:** población: es el grupo de personas que se van a estudiar, las cuales podrían estar conformadas, por ejemplo, por el público objetivo.

**z:** nivel de confianza: mide la confiabilidad de los resultados. Lo usual es utilizar un nivel de confianza de 95% (1.96) o de 90% (1.65). Mientras mayor sea el nivel de confianza, mayor confiabilidad tendrán los resultados, pero, por otro lado, mayor será el número de la muestra, es decir, mayores encuestas tendrán que realizarse.

**e:** grado de error: mide el porcentaje de error que puede haber en los resultados. Lo usual es utilizar un grado de error de 5% o de 10%. Mientras menor margen de error, mayor validez tendrán los resultados, pero, por otro lado, mayor será el

número de la muestra, es decir, mayores cantidad de encuestas deberán realizarse.

**p:** probabilidad de ocurrencia: probabilidad de que ocurra el evento. Lo usual es utilizar una probabilidad de ocurrencia del 50%.

**q:** probabilidad de no ocurrencia: probabilidad de que no ocurra el evento. Lo usual es utilizar una probabilidad de no ocurrencia del 50%. La suma de “p” más “q” siempre debe dar 100%.

## **6. Trabajo de campo**

Una vez diseñados los cuestionarios, se pasa al trabajo de campo, es decir, a hacer efectiva la encuesta.

Para ello hay que determinar previamente quiénes serán los encargados de realizar las encuestas, los lugares en dónde se realizarán (teniendo en cuenta las personas a encuestar), y el momento en que se realizarán.

## **7. Conteo y codificación de resultados**

Una vez realizadas las encuestas, hay que contabilizar y codificar los resultados, por ejemplo, si para la pregunta “¿cuál es tu color favorito?”, se obtuvieran los siguientes resultados:

rojo      90 votos

blanco    70 votos

azul      100 votos

La suma de los votos que es de 260 correspondería al 100%, por lo que en términos de porcentaje, se obtendrían los siguientes resultados:

Rojo 35%

blanco 27%

azul 38%

## 8. Análisis y conclusiones

Una vez contabilizado y codificado los resultados, debe realizarse el análisis y sacar las conclusiones.

Cada resultado de cada pregunta del cuestionario debería permitir obtener una conclusión, pero, a la vez, el conjunto de los resultados de todas las preguntas, podría permitir obtener conclusiones generales, por ejemplo, el conjunto de los resultados de todas las preguntas de una encuesta, podrían ayudar a determinar si el lanzamiento de un nuevo producto es factible o no.

Un ejemplo del análisis del resultado de una pregunta es el siguiente:

Si ante la pregunta “¿qué es lo que más toma en cuenta al momento de comprar un par de zapatillas?”, se obtuvieran los siguientes resultados:

la tela 40%

la marca 10%

el modelo 50%

Como conclusión, se podría afirmar que “el consumidor que conforma el público objetivo, al momento de adquirir un par de zapatillas, se fija más en la tela y el modelo que en la marca, lo que brinda cierta factibilidad al hecho de lanzar una nueva marca de zapatillas al mercado”.

## **9. Toma de decisiones**

Finalmente, el último paso para hacer una encuesta, consiste en tomar decisiones de acuerdo a las conclusiones obtenidas.

Por ejemplo, si se ha llegado a la conclusión que para lanzar un nuevo producto al mercado, no importa tanto el precio, sino más bien el diseño, se puede tomar la decisión de aumentar un poco el precio del producto, y prestar una mayor atención al diseño del producto.

Si, por ejemplo, se ha llegado a la conclusión de que se están presentando nuevas necesidades, preferencias y gustos en los consumidores, se podrá tomar la decisión de rediseñar un producto de tal modo que se encargue de satisfacer dichas necesidades, preferencias y gustos.

## **Modelo de Encuesta**

La siguiente encuesta tiene como objetivos analizar al público objetivo, evaluar la factibilidad de lanzar una nueva marca de jeans al mercado, y ayudar a realizar el pronóstico de ventas.

1. ¿Usa usted la prenda del jean?

- Si

- No

2. ¿Qué marcas de jeans usa o prefiere?

- Levis
- Lee
- Kevingston
- Wrangler
- Bensimon
- Otras
- No tengo marca preferida

3. ¿Al momento de comprar una prenda de jean, qué es lo primero que toma en cuenta?

- La marca
- La calidad de la tela
- El modelo
- Las terminaciones
- El precio
- Lo bien que le pueda quedar
- Otros

4. ¿Qué modelos de jeans prefiere?

- Clásicos
- Tiro corto
- Acampanados
- Capri
- De botamanga ancha
- El que esté de moda
- Otros

5. ¿Cuáles de estos adornos prefiere en la confección de un jean?

- Doble bolsillo
- Dobleces en piernas
- Bolsillos en piernas
- Bolsillos delanteros con cierre
- Bolsillos traseros con cierre
- Sin muchos adornos
- Otros

6. ¿Cuáles de estos tipos de aplicaciones prefiere en un jean?

- Bordados en bolsillos delanteros
- Bordados en bolsillos traseros
- Tachas en bolsillos traseros
- Tachas en bolsillos delanteros



- Sin muchas aplicaciones
- Otros

7. ¿A cuál de estos lugares suele acudir para comprar sus jeans?

- Shoppings
- Tiendas por departamento
- Galerías
- Supermercados
- Mercados mayoristas
- Otros

8. ¿Con qué frecuencia compra usted la prenda del jean?

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Cada 3 meses
- Cada 6 meses
- Mayor a un año
- Otros

9. ¿Cuánto suele gastar en promedio al comprar un jean?

- Menos de US\$30

- Entre US\$30 y US\$40
- Entre US\$40 y US\$50
- Entre US\$50 y US\$60
- Entre US\$60 y US\$70
- Más de US\$70

10. ¿Estaría dispuesta a probar una nueva marca de jeans?

- Sí
- No
- No sabe / no opina

### **Tamaño de la muestra**

Para determinar el tamaño de la muestra, es decir, el número de encuestas que se realizaron, se tomó en cuenta la siguiente información:

- el mercado objetivo, el cual estuvo conformado por hombres jóvenes y adultos de 15 a 45 años de edad, de una determinada zona, la cual está conformada por una población de 80.511 personas, según fuentes estadísticas externas.
- un nivel de confianza de 95% y un grado de error de 5% en la fórmula de la muestra.

Aplicando la fórmula de la muestra:

$$n = (Z^2pqN) / (Ne^2 + Z^2pq)$$

- Nivel de confianza (Z) = 1.96
- Grado de error (e) = 0.05
- Universo (N) = 80.511
- Probabilidad de ocurrencia (P) = 0.5
- Probabilidad de no ocurrencia (Q) = 0.5

$$n = ((1.96)^2 (0.5) (0.5) (80511)) / ((80511) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5))$$

$$n = ((3.84) (0.25) (80511)) / ((80511) (0.0025) + (3.84) (0.25))$$

$$n = 77322.76 / 201.27 + 0.96$$

$$n = 77322.76 / 202.24$$

$$n = 382$$

## Resultados de la encuesta

Una vez realizada la encuesta, los resultados fueron los siguientes:

1. ¿Usa usted la prenda del jean?

Si	98%
No	2%
Total	100%

Conclusiones: casi el total del público encuestado afirma usar la prenda del jean. Dicho público conformaría la demanda potencial.

2. ¿Qué marcas de jeans usa o prefiere?

Lee	13%
Wrangler	9%
Levis	12%
Kevingston	9%
Bensimon	10%
Otras	19%
No tengo marca preferida	28%
Total	100%

Conclusiones: un gran porcentaje de 28% afirma no tener preferencia por alguna marca de jean en particular, lo que brinda factibilidad al hecho de lanzar una nueva marca al mercado.

3. ¿Al momento de comprar una prenda de jean, qué es lo primero que toma en cuenta?

La marca	11%
La calidad de la tela	14%
El modelo	20%

Las terminaciones	18%
El precio	11%
Lo bien que le pueda quedar	21%
Otros	5%
Total	100%

Conclusiones: según los resultados, las principales razones por las que una persona elige una prenda de jean, son los modelos, los acabados y lo bien que le pueda quedar; por lo que éstos serán los principales aspectos a tomar en cuenta al momento de confeccionar la prenda.

Otro punto a considerar es que al momento de adquirir una prenda de jean, tanto la marca como el precio no son tomados muy en cuenta, lo que brinda cierta factibilidad al hecho de lanzar una nueva marca al mercado, y permite aumentar un poco el precio del producto.

#### 4. ¿Qué modelos de jeans prefiere?

Clásicos	22%
Tiro corto	19%
Acampanados	14%
Capri	9%
De botamanga ancha	15%
El que esté de moda	16%

Otros	5%
Total	100%

Conclusiones: los modelos clásicos parecieran nunca dejar de ser los preferidos; en segundo lugar están los modelos de tiro corto, que son los que supuestamente están de moda; y en tercer lugar están los modelos de botamanga ancha, que aún siguen siendo uno de los preferidos.

Para la confección de las prendas, se utilizarán todos los modelos mencionados en la pregunta, pero se dará especial atención a los 3 modelos de mayor preferencia.

##### 5. ¿Cuáles de estos adornos prefiere en la confección de un jean?

Doble bolsillo	11%
Dobleces en piernas	10%
Bolsillos en piernas	12%
Bolsillos delanteros con cierre	19%
Bolsillos traseros con cierre	18%
Sin muchos adornos	17%
Otros	13%
Total	100%

Conclusiones: en cuanto a los adornos de un jean, hay preferencia por los cierres en los bolsillos, tanto delanteros como traseros, aunque también hay un buen porcentaje que prefiere los jeans sin muchos de estos adornos. Se tomará en cuenta esta información al momento de diseñar las prendas.

6. ¿Cuáles de estos tipos de aplicaciones prefiere en un jean?

Bordados en bolsillos delanteros	13%
Bordados en bolsillos traseros	28%
Tachas en bolsillos traseros	11%
Tachas en bolsillos delanteros	8%
Sin muchas aplicaciones	25%
Otros	15%
Total	100%

Conclusiones: se observa una mayor preferencia por las aplicaciones en los bolsillos traseros, especialmente en lo que a bordados se refiere, aunque también hay que resaltar el porcentaje de 15% que prefiere las prendas sin tantas aplicaciones. Se tomará en cuenta esta información al momento de diseñar los jeans.

7. ¿A cuál de estos lugares suele acudir para comprar sus jeans?

Shoppings	30%
Tiendas por departamento	19%
Galerías	22%
Supermercados	8%
Mercados mayoristas	16%
Otros	5%
Total	100%

Conclusiones: del público encuestado, el mayor porcentaje afirma preferir los shoppings para realizar las compras de sus jeans, aunque seguido en preferencia de las galerías y las tiendas por departamento. Se tomará en cuenta esta información al momento de establecer los canales de distribución o puntos de ventas.

8. ¿Con qué frecuencia compra usted la prenda del jean?

Semanal	6%
Quincenal	13%
Mensual	17%
Cada 3 meses	24%
Cada 6 meses	22%
Anual	15%



Mayor a un año	3%
Total	100%

Conclusiones: según los resultados, el promedio de compra de un jean es de cada 3 meses, lo que demuestra la alta rotación de esta prenda. Estos resultados son un indicio más sobre la factibilidad de lanzar una nueva marca al mercado.

#### 9. ¿Cuánto suele gastar en promedio al comprar un jean?

Menos de \$30	9%
Entre \$30 y \$40	20%
Entre \$40 y \$50	24%
Entre \$50 y \$60	23%
Entre \$60 y \$70	17%
Más de \$70	7%
Total	100%

Conclusiones: un mayor porcentaje de encuestados afirma gastar en un jean un promedio entre \$40 a \$50, aunque los porcentajes que afirman gastar entre \$ 30y \$40, y \$50 y \$60, se muestran cercanos; lo que da a entender que el precio que se suele pagar por un jean es variado. Se tomará en cuenta esta información al momento de determinar el precio del producto.

10. ¿Estaría dispuesto a probar una nueva marca de jeans?

Sí	87%
No	9%
No sabe / no opina	4%
Total	100%

Conclusiones: un 87% afirma que estaría dispuesto a probar una nueva marca de jeans, lo que es un indicio más sobre la factibilidad de lanzar una nueva marca al mercado.

### **Conclusiones generales**

Como conclusiones generales de la encuesta, ésta permitió conocer las preferencias y gustos de los consumidores que conforman el público objetivo y, de ese modo, ayudar a poder diseñar un producto que satisfaga dichas preferencias y gustos.

Asimismo, permitió determinar la factibilidad del hecho de lanzar una nueva marca de jeans al mercado, debido principalmente a la conclusión que se obtuvo de que los hombres que conforman el público objetivo, al momento de adquirir una prenda de jean, se fijan más en los modelos, y en lo bien que le pueda quedar la prenda, antes que fijarse en el hecho de que sea una marca conocida.

Y, finalmente, ayudó a determinar el pronóstico de ventas, al conocer cuántas personas usan la prenda del jean, cuántas estarían dispuestas a probar una nueva marca, cuánto estarían dispuestas a pagar por un jean, y con qué frecuencia adquieren la prenda.

## **ENCUESTAS REALIZADAS**

En conjunto con el departamento de Capacitación de la Secretaría de la Gestión Pública se confeccionaron y ejecutaron una serie de encuestas referidas a distintos cursos realizados por un grupo de empleados públicos.

El objetivo de las mismas es tener una opinión sobre distintos aspectos de la capacitación brindada como así también recabar información sobre necesidades y cuestiones a considerar para futuros programas de capacitación.

A continuación se realiza una descripción de las mencionadas encuestas.

### **Encuesta sobre Herramientas Básicas de Informática**

Uno de los objetivos del plan de capacitación para el año 2011 fue aportar al mejoramiento de la productividad de los empleados públicos en las tareas diarias administrativas.

En este sentido se creó un curso sobre dichas herramientas que permite conocer los fundamentos en la utilización de internet y correo electrónico, como así también procesador de textos, planilla de cálculo y presentaciones electrónicas.

El curso se dictó mediante convenio con los gremios UPCN, ATE y ATSA y está constituido por cuarenta horas de clases teórico/prácticas. Del mismo participaron 360 alumnos durante el año 2011.

A la finalización del mismo se realizó una encuesta que arrojó los siguientes resultados:

- 1) ¿Cómo califica la decisión del gobierno de realizar actividades de capacitación?

Muy buena	123
-----------	-----

Buena	31
Regular	0
Mala	0
Total	154

2) ¿Participó alguna vez de actividades de capacitación?

SI	83
NO	71
Total	154

3) ¿Cómo calificaría la capacitación de la que participó?

Muy buena	93
Buena	58
Regular	3
Mala	0
Total	154

4) ¿Cómo calificaría la utilidad que tiene para Ud. la capacitación de la que participó?

Muy útil	129
----------	-----

Útil	25
Poco útil	0
Total	154

5) ¿En qué forma cree usted que influirá en sus actividades laborales la capacitación recibida?

Tareas habituales	138
Especialización	18
Asesoría	0
Total	154

6) ¿Qué apreciación le merecen los contenidos del curso?

Muy interesantes	65
Interesantes	89
Poco interesantes	0
Total	154

7) ¿Cómo evalúa la relación tiempo/contenido?

Muy buena	70
Buena	47

Regular	37
Mala	0
Total	154

8) ¿En qué aspectos mejoraría el programa de capacitación?

Contenidos	23
Modalidad de cursado	32
Horario de cursado	87
Especificidad de los cursos	12
Total	154

Como conclusión se puede destacar que el curso tuvo un muy buen nivel de aceptación y aprobación. Cabe mencionar que el 46% de los cursantes era la primera vez que asistía a un curso de capacitación. En general destacan la aplicación del mismo en sus tareas habituales. Habrá que prestar atención a la relación tiempo – contenidos, como así también al horario de dictado de los cursos.

### **Encuesta sobre Curso de Conducción a la defensiva**

A partir de la publicación del Decreto Acuerdo 003/2010, se dispuso que todos los agentes que tuvieran función de conducción de vehículos oficiales deberían poseer una credencial que los habilita para tal fin. Dicha credencial es otorgada por



la Secretaría de la Gestión Pública y la Dirección de Tránsito y Transporte de la Provincia y para obtenerla debe completarse un curso sobre contenidos teóricos y prácticos. Asimismo deberá obtenerse la Licencia Profesional otorgada por el organismo EMICAR.

Los contenidos teóricos incluyen consignas básicas de conducción contempladas en la Ley 24449 como ser el uso de luces reglamentarias, reglamentación de estacionamiento, la utilización cinturón de seguridad, señales de tránsito, velocidades máximas, cargas peligrosas, etc. Estos contenidos son dictados por personal especializado de la Dirección de Tránsito y Transporte. Asimismo se realizan pruebas prácticas de conducción controladas y supervisadas por instructores de manejo.

El curso consta de dos módulos teóricos, con un total de cuatro horas en aula y un módulo práctico.

Una vez finalizada la capacitación se pidió a los asistentes que completaran la siguiente una encuesta que fue respondida por 60 personas:

1) ¿Qué opinión merecen los contenidos temáticos del curso?

Muy buena	37
Buena	20
Regular	3
Mala	0
Total	60

2) ¿Cómo evalúa en general la relación tiempo / contenido?

Muy buena	22
-----------	----

Buena	31
Regular	7
Mala	0
Total	60

3) ¿Cómo evalúa las técnicas de enseñanza - aprendizaje utilizadas?

Muy buena	21
Buena	35
Regular	4
Mala	0
Total	60

4) ¿Cómo evalúa la cantidad de conocimientos adquiridos?

Muy buena	28
Buena	27
Regular	5
Mala	0
Total	60

5) ¿Cómo evalúa la cantidad de conocimientos adquiridos?

Muy buena	33
Buena	24
Regular	3
Mala	0
Total	60

- 6) ¿Considera que los conocimientos adquiridos en el curso podrá aplicarlos en sus actividades diarias que desempeña en el sector público?

SI	49
NO	1
NS/NC	10
Total	60

Como se podrá apreciar, en líneas generales, la calificación del curso ha sido muy buena y ha tenido una gran aceptación de parte de los asistentes. Habrá que ver en cierta medida la relación tiempo / contenido que refleja que siete participantes consideran de forma regular.

Además se realizó una pregunta abierta en la que se solicitaban propuestas y sugerencias de la cual se destaca que 13 personas propusieron que se repitan este tipo de cursos y 4 solicitaron que fueran más prolongados y ampliados.

## Encuesta a personal de dirección

Con el objetivo de tener una opinión de los directivos sobre la capacitación que recibía o era susceptible de recibir personal a su cargo, se formularon un par de preguntas que arrojaron el siguiente resultado:

- 1) ¿En qué forma supone Ud. Que influirá en las actividades laborales / profesionales la capacitación recibida?

Tareas Habituales	149
Especialización	11
Asesoría	37
Total	197

- 2) ¿En qué temas considera Ud. que el personal a su cargo debe recibir capacitación?

Ofimática	18
Redacción Administrativa	30
Planilla de Cálculo	12
Atención al Público	29
Procedimientos Administrativos	40
Principios de Gerencia Pública	14
Legislación Básica de la APP	16
Gestión Contable Básica APP	12
Gestión de RR-HH	17
Otros	9
TOTAL	197

Como se podrá notar la mayor cantidad de respuestas apuntan a que la capacitación influirá en las tareas diarias que realizan los empleados. En cuanto a la temática, la demanda apunta principalmente a procedimientos administrativos, redacción administrativa y atención al público.

# **PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

## **MARCO TEÒRICO**

## **Acerca del concepto de planificación**

El hombre por naturaleza tiende a proyectar su vida hacia el futuro, una de sus características es precisamente ésta, la capacidad de pensar, planificar, soñar, con actividades, ideas o proyectos a corto, mediano y / o largo plazo.

Desde actividades muy simples como por ejemplo que un niño después de comer planea ir a la plaza o una señora al decidir la comida para su familia, hasta proyectos a niveles institucionales o nacionales. Todos de alguna u otra manera vivimos planificando acciones futuras. Al hacerlo, tenemos en cuenta consciente o inconscientemente determinados interrogantes como por ejemplo: Qué vamos a hacer, con qué recursos contamos y cuáles necesitamos, para qué, con quién, cómo, en qué plazos. En todos los casos, es necesario realizar un diagnóstico, un análisis de los datos, luego tomar decisiones y proceder a la acción a fin de obtener los resultados deseados. Es decir se prevén instancias, recursos, situaciones, se organizan, se distribuyen, se analizan posibilidades en función de la realidad. En este contexto, planificar se asocia a términos como organizar, ordenar, coordinar, prever. Pero si se adentra un poco más en su concepto, aparece la idea de fijar cursos de acción con el propósito de alcanzar determinadas metas, en el fondo, se trata de que ocurran situaciones, de anticipación a la práctica.

Si esta acción de planificar sucede en el ámbito cotidiano cuánto más debe ocurrir en el de la capacitación. Resulta imposible negar la necesidad e importancia de planificar la capacitación.

Es necesario plantear la planificación como una actividad profesional y no como una tarea burocrática. Implica una tarea de reflexión sobre la práctica que permita proyectar la tarea con fundamentos teóricos siendo pues un diseño que vincule la teoría con la práctica. Es decir que al planificar se toman decisiones y se plantean interrogantes en función de un contexto y de una cultura institucional determinada. Tal como señala Gimeno Sacristán en *Comprender y transformar la*

enseñanza, “La planificación conscientemente desarrollada ha de ser la reflexión y elaboración de un curso de acción a realizar en un tiempo determinado. En ese proceso los profesores visualizan un esquema general como punto de partida que orientará su acción futura, como una especie de representación o anticipación que se hacen de lo que será su práctica....ya que.... Si los diseños o programaciones son anticipaciones de la práctica y no exigencias burocráticas, son recursos para dar a conocer lo que se hace dentro de las aulas y de los centros”

Por lo tanto, resulta importante planificar ya que:

- Facilita el enriquecimiento personal del docente: Al ser la planificación un esquema guía y una actividad que lleva a reflexionar sobre la práctica, implica por parte del docente una tarea de dedicación y esmero que lo llevará a una constante actualización y enriquecimiento profesional.
- Proporciona marco direccional a la tarea: Las planificaciones elaboradas por los docentes, son instrumentos que guían la acción futura en lo que hace a la situación de enseñanza aprendizaje del curso a su cargo. De este modo, luego de realizar el diagnóstico correspondiente, el docente elabora su plan anual que orientará su tarea durante el curso.
- Son recursos para acercarse a la práctica: Al tener que planificar, los docentes deben tener en cuenta las características de los alumnos y el contexto en el cual trabajan, a fin de expresar en la planificación ideas, teorías, finalidades y experiencias, todo esto implica que estén conectados con la realidad, es decir con el ámbito donde se desarrollará la práctica.
- Proporciona seguridad al profesor: Los diseños elaborados previamente, permiten a los docentes abordar con mayor confianza los imprevistos que se le presenten. Sacristán señala que “El plan previo es lo que permite, paradójicamente, un marco para la improvisación y creatividad del docente “Esto se debe a la característica de flexibilidad del plan, que si bien en parte delimita la práctica, deja abierto la posibilidad de realizar



modificaciones en función de las necesidades e intereses que se presenten.

- Obliga a la búsqueda previa de los materiales: Basándose en lo planificado, el docente se verá en la obligación de buscar y seleccionar distintos tipos de materiales que le serán necesarios y enriquecedores para su tarea en el aula.
- Ayuda a evitar la rutina: Atendiendo que la planificación debe realizarse luego del conocimiento de la realidad, en particular de los participantes de la misma, evita que se repita curso tras curso exactamente lo mismo y de la misma forma ya que el contexto es diferente, los alumnos son distintos.
- Orienta la evaluación: Una vez puesto en práctica el plan, se convertirá en un buen recurso para orientar la evaluación de los procesos educativos, evaluación que simultáneamente permitirá ir realizando ajustes en pos de mejorar la calidad de la enseñanza y de los aprendizajes.

## **Etapas del a planificación**

### *Pre diseño*

Previo al conocimiento del grupo resulta importante que el docente tenga un conocimiento del perfil de los destinatarios y de las disposiciones o diseños normativos que pudieran tener implicancia en la capacitación.

Asimismo es importante conocer el proyecto integral del programa de capacitación en el cual se enmarca el curso que va a dictar.

De esta forma se podrá elaborar un esquema tentativo general y encarar el conocimiento del grupo mediante un diagnóstico.



## *Diagnóstico*

El diagnóstico hace referencia al conocimiento de la realidad en la cual se va a trabajar: Conocimiento de los alumnos, de sus intereses, necesidades, inquietudes, conocimiento de sus capacidades, conocimiento del entorno.

Un diagnóstico consiste en la descripción y conocimiento de los datos de la realidad para luego realizar un análisis de los mismos cuyos resultados brindarán elementos para proyectar una acción futura.

Para realizar un diagnóstico, es necesario tener en cuenta de manera articulada cuatro niveles de análisis:

- Descripción de la situación: Es el momento en el cual se recogen y sistematizan los datos acerca de los alumnos, su entorno, sus conocimientos, etc. Se tiene en cuenta la trayectoria, la situación actual, y las tendencias que se manifiestan. Estas permitirán luego realizar el pronóstico. En este momento el docente deberá implementar distintas estrategias y acciones que le permitan obtener los datos necesarios (entrevistas, lectura de legajos, juegos, actividades grupales e individuales etc.).
- Evaluación de la situación: Se trata de explicar la situación, para lo cual se determina la naturaleza y magnitud de los problemas y necesidades detectadas. Se jerarquizan las necesidades y datos obtenidos a fin de establecer prioridades.
- Análisis: En el momento de análisis se tienen en cuenta los factores, fuerzas y agentes que actúan de manera favorable o desfavorable en pos del logro de los objetivos y metas.
- Determinación de recursos y medios disponibles: Se establece mediante el análisis de los mismos la proyección de las acciones a corto, mediano y largo plazo.

### *Etapa de diseño*

Luego del relevamiento de datos anteriores, se realizarán los ajustes necesarios a su diseño previo, sabiendo que el mismo en la etapa de desarrollo, es decir de su puesta en marcha podrá modificarse.

Dichas modificaciones serán fundamentadas en el marco de un perfil docente estratégico. Al momento de elaborar el diseño el docente optará por las distintas modalidades según el nivel en el cual se encuentre.

### *Pos tarea. Pos diseño*

Corresponde a la etapa de reflexión y análisis del desarrollo del diseño. El cual puede realizarse al final de una etapa o bien en el desarrollo de la misma a fin de fundamentar los ajustes necesarios, siendo por lo tanto una instancia de evaluación entendida como apreciación de la tarea.

## **Componentes de la planificación**

Si bien no hay acuerdos unánimes acerca de los elementos que componen la planificación (dado que depende del modelo curricular y de la influencia de determinadas teorías), existen por lo menos cuatro componentes básicos, en la agenda tradicional de la didáctica, que se deben tener en cuenta al planificar en el nivel áulico y que responden a los siguientes interrogantes:

- Para qué enseñar? Objetivos, metas.
- Qué enseñar? Contenidos.
- Cómo enseñar? Estrategias, métodos, técnicas.
- Cómo evaluar? Instrumentos y modos de evaluación.

Estos componentes básicos de la agenda didáctica que aún hoy se utilizan, deberán adecuarse a la realidad y al nivel de planificación. Cabe señalar que en las distintas escuelas pedagógicas, estos componentes fueron teniendo distintos “roles protagónicos”.

En la escuela tradicional, en su comienzo los docentes anotaban en las llamadas libretas, los temas del día. Luego se realizaban los “programas” que no eran más que la enunciación de las distintas temáticas a tratar durante el curso, muchas veces, copia textual de manuales. Es decir que el énfasis estaba puesto en los contenidos, entendiéndolos como temas a enseñar.

Actualmente, el “rol protagónico” pasó a tenerlo la actividad, lo importante era aquello que se iba a realizar, “el hacer”.

Bajo la influencia del conductismo, en la escuela tecnicista, el “rol protagónico” estuvo a cargo de los objetivos, entendidos éstos como cambio de conducta. Todos los componentes didácticos, debían desprenderse de los objetivos propuestos.

En este momento en las planificaciones se debía observar la correspondiente derivación de objetivos direccionales, operacionales y de éstos los contenidos y actividades correspondientes.

Bajo los principios de la escuela crítica, toma fundamental importancia el contexto en el cual se realiza el acto de capacitación, de ahí que se destaque la elaboración de proyectos y diseños institucionales, en los cuales se tiene en cuenta la participación del docente. Se hace hincapié en la formación pedagógica didáctica de los profesores a fin de lograr la transformación en la labor docente. Se amplía el concepto de contenido, ya no es solamente los temas, sino que también abarca los procedimientos y las actitudes.

## **La planificación por Unidad didáctica**

La unidad didáctica como modalidad de planificación en el aula puede ser considerada como:

- Un conjunto de temas interrelacionados a partir de un tema central, en la cual la unidad didáctica está “basada en un tema que incorpora tópicos, y hechos, organizada alrededor de varias actividades de aprendizaje” Esta modalidad responde tradicionalmente a un modelo transitivo, fragmentado de conocimientos.
- Como recorte de la realidad. La unidad didáctica contextualizada o por tema completo. Esta modalidad hace referencia a la organización de la unidad didáctica a través de un eje organizador. Un eje organizador, hace referencia a un contexto, a un recorte de la realidad. De esta forma la planificación pasa a ser un como un tejido, un entramado de contenidos interrelacionados que apuntan a un aprendizaje significativo. En síntesis el eje organizador no es ya un tema, ni un contenido, sino un contexto, un recorte de la realidad. De este modo a partir de la selección del eje se abrirá un abanico de posibilidades e interrogantes de trabajo que exceden a un área específica.

## **La planificación por proyectos**

En educación también se habla de Proyectos como una forma de planificar cuyas características se asemejan a lo que nos sucede en la vida diaria.

- Todo proyecto tiene como propósito resolver problemas o satisfacer necesidades.

- En su realización se combinan recursos humanos, financieros y materiales
- Se realiza mediante un conjunto de actividades secuenciadas y articuladas entre sí.

A través de la elaboración de proyectos, se dispone de pautas y lineamientos generales que sirven para:

- Concretar y precisar lo que se quiere realizar
- Hacer efectivas las decisiones tomadas
- Seguir cursos de acción que conduzcan a la obtención de determinados resultados.

Los proyectos de trabajo están relacionados con la realidad y los intereses de los alumnos favoreciendo de este modo la motivación y la contextualización de los aprendizajes.

Los proyectos pueden encararse desde dos enfoques:

- Desde la interdisciplinariedad. Prima un contenido donde los aportes de las disciplinas se basan en las características del tema elegido. Es decir un movimiento que parte desde las disciplinas quienes aportan los contenidos de manera independiente al tema tratado basándose en la lógica interna de cada una de ellas. Las relaciones entre los contenidos las realiza el docente.
- Desde la globalización. Prima el interés o la necesidad del alumno. Es un movimiento que parte desde éste y demanda, solicita a las disciplinas los contenidos concretos que necesita independientemente de la estructura lógica de cada disciplina. Estas demandas se basan en necesidades de aprendizaje para resolver determinadas situaciones.

Planificar por proyectos implica un cambio de enfoque y de actitud en la tarea de programar la enseñanza basada en la globalización. Los proyectos de trabajo conforman una opción metodológica comunicativa y funcional de la enseñanza, ya que permite establecer una red de relaciones entre conocimientos, percibir más allá de los hechos, razonar en sentido amplio, cuestionar la realidad, participar, compartir.

### *Características de la planificación por proyectos*

- Propician un curso de acción
- Tiene en cuenta el interés y la necesidad del alumno
- El docente asume un rol más creativo
- En su desarrollo se destaca la importancia de los procedimientos para el tratamiento de la información
- Responde a un marco teórico (concepción constructivista de la enseñanza aprendizaje) y un enfoque globalizador de los saberes.
- Propone actividades diversas, sin estereotipos ni repeticiones
- Relaciona los intereses del alumno con la realidad
- Favorece la motivación de los aprendizajes
- Aborda el tratamiento de un mayor número de contenidos ampliando de este modo el campo de estudio y evitando el tratamiento superficial de los mismos
- El énfasis está puesto en la comprensión de contenidos y no en la acumulación.

### *Componentes*

- Nombre: Expresa el eje del mismo, la situación problemática a desarrollar. Puede expresarse a través de una pregunta.



- **Fundamentación:** Razones, causas, por las cuales se decidió encarar el proyecto.
- **Finalidad:** Metas que se desean alcanzar.
- **Contenidos:** Qué se va a trabajar, a investigar. Se pueden expresar a través de un esquema.
- **Actividades Acciones se generarán los productos:** Cómo se desarrollará el proyecto.
- **Recursos:** Insumos que se necesitarán. Recursos humanos, materiales y financieros.
- **Responsables:** Quién o quiénes serán los responsables de llevar a cabo las tareas.
- **Destinatarios:** A quiénes está dirigido o a quienes beneficiará este proyecto.
- **Cronograma:** Especificar los plazos en los que se prevé desarrollarlo.
- **Lugar:** En que espacios físicos se llevará a cabo.
- **Producto:** Cual es el resultado esperado, que se desea producir.
- **Evaluación:** Cuáles serán los indicadores de evaluación en los plazos estipulados.

#### *El rol del docente*

- **Elabora con anticipación el plan de trabajo basándose en la necesidad detectada o planteada por el grupo.**
- **Coordina la selección del eje organizador temático y la denominación del proyecto basándose en la situación problemática a tratar.**

- Selecciona probables contenidos teniendo en cuenta los saberes previos de los alumnos.
- Crea un clima de participación, promueve el consenso y una actitud de apertura hacia el trabajo.
- Orienta la búsqueda de información.
- Organiza el trabajo grupal.
- Convoca a docentes o expertos involucrados.
- Orienta la investigación basándose en las hipótesis planteadas.
- Evalúa el desarrollo del proyecto.

A modo de síntesis:

- ✓ En un proyecto no se trabajan contenidos por separado. Todo se centra en la problemática planteada.
- ✓ No es conveniente que el docente introduzca contenidos de modo artificial y forzado sino que los mismos deben tener relación con el planteo realizado y las metas propuestas.
- ✓ Habrá contenidos que podrán abordarse desde la modalidad de proyecto y otros desde unidades didácticas, talleres, seminarios etc.
- ✓ No necesariamente todo debe planificarse por proyecto. Se puede estar desarrollando una unidad didáctica y simultáneamente un proyecto.
- ✓ Aquello que se denomina unidad didáctica, no pasa a llamarse proyecto, recordar que son dos modalidades de trabajo distintas que implican no solo un cambio de actitud para llevarlos a acabo sino una organización espacio temporal diferente. Si bien aparentemente la planificación por unidad didáctica a través de un eje, pareciera compartir elementos con el proyecto, hay que tener en cuenta que el recorte en la unidad es seleccionado, por el docente y es él quien determina previamente la secuencia de actividades y le da un

cierre. En cambio en el proyecto hay mayor participación de los alumnos aún en la planificación y desarrollo de los contenidos y actividades.

- ✓ Todo proyecto parte de un problema a resolver a partir del cual se abrirá un campo de investigación, realización y reflexión.
- ✓ Un proyecto puede abrir nuevos interrogantes que lleven a un nuevo proyecto, de ahí la importancia de la orientación del docente en el desarrollo del mismo.

### **Conclusión:**

La planificación permite organizar la tarea áulica de manera integral y real acorde con las características de la organización / institución y del grupo de alumnos. Es un elemento de trabajo en el cual se puede y se deben realizar ajustes a fin de mejorar la calidad del aprendizaje de tus alumnos.

Al planificar se deberán tener en cuenta los distintos interrogantes (para qué, qué y cómo enseñar y cómo evaluar) y organizarlos de manera práctica y operativa.

Es recomendable incorporar contenidos que tengan que ver con la realidad de la zona y fundamentalmente con la realidad del grupo, no basta con cambiar sólo las actividades.

Se debe denominar con propiedad la forma de planificar. Si es unidad didáctica, (la misma palabra lo indica) debe haber coherencia no solo entre los distintos componentes sino entre el eje y los contenidos seleccionados y no yuxtaposición. Los proyectos no son unidades didácticas, sus componentes son distintos e implican una modalidad diferente de trabajo.



## **LA ESTRATEGIA DE LA CAPACITACIÓN**

Como ya se mencionara en informes anteriores, la estrategia de capacitación, tiene como componente y objetivo el ir perfilando un proceso de capacitación permanente como para que el personal pueda cumplir su función con idoneidad.

El objetivo de este proceso lleva al incremento de los niveles de capacitación en tecnología, normativa, análisis organizacional, proyectos, informática, etc., del personal de planta permanente del Estado Provincial. En el final de este camino debe preverse la creación de un organismo que sea la unidad rectora del proceso de capacitación permanente de los empleados públicos provinciales que propicie:

- ✓ generar mayores oportunidades de acceso al perfeccionamiento laboral,
- ✓ lograr mayor eficacia y pertinencia de las actividades de capacitación,
- ✓ flexibilizar y descentralizar las decisiones de capacitación,
- ✓ ampliar las oportunidades de participación y
- ✓ generar las competencias y habilidades que abran para todos las más amplias oportunidades de progreso y realización personal.

Se trata entonces de potenciar a los servidores públicos, no sólo desde una perspectiva de rendimiento, sino también desde una óptica de significación del trabajo y del desarrollo de las capacidades que cada uno posee.

Desde el punto de vista de la persona, la capacitación debe:

- entregar competencias específicas para afrontar los nuevos desafíos laborales,
- potenciar habilidades, conocimientos y experiencias, en ocasiones subutilizadas en el trabajo diario,
- reducir los requerimientos de supervisión y dar mayor autonomía de decisión,
- mejorar las oportunidades de promoción y progreso y
- proporcionar mayor seguridad y satisfacción en el trabajo.

Desde una perspectiva institucional, la capacitación debe permitir:

- elevar los niveles de productividad, con un mejor uso de los recursos disponibles,
- flexibilizar la gestión para poder asumir las rápidas transformaciones, características de nuestro tiempo y
- generar las condiciones para que cada uno de los miembros de la organización contribuya con sus capacidades y desempeños a un mejor logro de los objetivos institucionales.

Es fundamental que tanto las decisiones en torno a la política de capacitación, como la elaboración e implementación de sus programas, tomen en cuenta la identificación de los problemas más críticos o urgentes y las necesidades del conjunto de la organización, por lo que resulta esencial que su diseño esté abierto a recibir los insumos de todos los subsistemas, como por ejemplo las áreas de planificación y gestión, las de recursos humanos, de finanzas y presupuestos, de contabilidad, comunicaciones, etc., y en lo posible, los aportes de los eventuales destinatarios de la capacitación.

En este sentido, no debe perderse de vista nuestro diagnóstico de una administración archipiélago, por lo que la capacitación está más dirigida a lograr integralidad que a potenciar tareas específicas. Entiéndase bien, estas últimas son sin duda muy importantes –y las unidades que las desarrollen deberán tener el apoyo de la SGP- pero la tarea fundamental deberá estar dirigida a desplegar prácticas, rutinas, circuitos, en suma una cultura organizacional, común a todo el Estado Sanjuanino. De esto se concluye que la estrategia de trabajo se dirige más a cursos que engloban a todo la APP más que a fortalecer prácticas sectoriales.

En sentido y como ya se mencionara, en el periodo 2008-2011 se realizaron cursos de alfabetización digital, manejo de planillas de cálculo e instrumentos para la Gestión Pública.

Hacia el futuro el plan se debe enmarcar dentro de la red federal. Como vimos, esta red promueve:

- Acordar criterios comunes y mínimos para el desarrollo de planes y programas de capacitación,
- Poner en común información vinculada a: a) las experiencias de detección de necesidades; b) los planes anuales de capacitación; c) los programas y contenidos de capacitación; d) los métodos y procedimientos de evaluación diagnóstica, de proceso y posteriores a la capacitación, e) los materiales educativos (bibliografía, módulos de aprendizaje autónomo para la modalidad semipresencial o a distancia), y evaluar la posibilidad de vincular estos materiales a través de links bibliográficos desde las distintas páginas web institucionales; f) recursos aplicados a la capacitación; g) experiencias de gestión e innovación en políticas públicas originadas en procesos y espacios de capacitación.
- Crear registros de nombres y antecedentes de capacitadores y docentes provinciales para aquellas jurisdicciones que eventualmente deseen contratarlos para sus propios cursos y programas
- Promover la integración de una comunidad de práctica de responsables de capacitación de las Administraciones Públicas Provinciales
- Difundir experiencias virtuales de comunidades de práctica por sector de tarea.

De la propuesta de criterios comunes y mínimos para la Red Federal Capacitación, se sugiere aplicar especial énfasis en las siguientes:



- Concentrarse en la institucionalización de las actividades de capacitación y formación de los trabajadores del Estado, convergiendo en el corto plazo en la selección y puesta en funcionamiento de un organismo que centralice y coordine el diseño e implementación de la capacitación vinculada a la organización y funcionamiento de la Administración Pública, inserto en un ámbito que asegure su trabajo transversal, con jerarquía y presupuesto adecuados al cumplimiento de las competencias que se les asignen.
- Avanzar en la generación de instancias de formación que faciliten que los servidores públicos completen su educación formal obligatoria, apuntando directamente a elevar la dignidad del trabajador tanto como a sentar bases para una mejora de sus competencias laborales.
- Propiciar que la capacitación se planifique, gestione y evalúe en función y al servicio de los objetivos y prioridades de la Administración Pública y el Estado, de modo que la inversión en capacitación tenga un retorno previsto y evaluado. Por ello, se sugiere poner en marcha y revisión permanente los procesos de detección de necesidades, mediante herramientas de diagnóstico adecuadas que vinculen tres factores claramente identificados de interés: las preferencias personales del trabajador, las prioridades organizacionales del responsable del área correspondiente y las metas de la gestión estatal y gubernamental.
- Favorecer los sistemas de retroalimentación que evalúen e informen sobre la marcha de los programas de capacitación. Esta evaluación debe realizarse en dos niveles y momentos distintos: por un lado, la que corresponde a la evaluación inmediata sobre el contenido, dictado y organización de los cursos; y por otra parte, la evaluación mediata, posterior en semanas o meses al programa, que permitan al empleado, al funcionario y a los organizadores conocer la eficacia del curso y su impacto sobre el rendimiento y el cumplimiento de las metas del Estado, tanto en lo relativo a la contribución de la capacitación con mejoras concretas en la implementación de las políticas

de cada organismo, acordes con las necesidades de los ciudadanos; como con la identificación de las características del nuevo escenario político social, y en dicho escenario, la visualización de nuevas necesidades de capacitación, vinculadas con los nuevos problemas y nuevas demandas de los ciudadanos. Esta tarea de constante vigilancia de las nuevas habilidades adquiridas y de la inversión realizada es de gran importancia para ratificar o rectificar las estrategias elegidas en la formación de los empleados de la Administración Pública.

- Lograr que todo plan de capacitación general apunte a un equilibrio entre estas áreas de formación. Se sugiere también agregar temática de Gobierno Electrónico en el área de tecnologías de la información, de tal modo de colaborar al impulso de esta innovación en la gestión de gobierno.
- Sugerir que la planificación de la capacitación debería orientarse con cierta especificidad a sectores particulares de trabajo y niveles precisos de conducción, tanto de carrera como políticos. Un motivo relevante para esta decisión estratégica tiene que ver con que todas las tareas de innovación y avances en la Administración Pública tienen a estos sectores como actores y aliados privilegiados. En este sentido, se podría concluir en un tono más amplio que las actividades de capacitación en el Estado deben acompañar, los esfuerzos de actividades de modernización de la gestión pública provincial.
- Reconocer el capital de conocimiento derivado del trabajo diario de los empleados y la conveniencia de utilizarlo para la mejora continua de los procesos de prestación de los servicios. En este sentido, parece conveniente la implementación de actividades que permita la transmisión de experiencias de los trabajadores de mayor antigüedad con la discusión sobre sus funciones, rutinas y actividades de innovación. La experiencia de las comunidades de práctica o de los foros presenciales y/o virtuales, por sector de tarea u otro tipo de afinidad, aparecen como alternativas posibles para el

desarrollo de grupos de capacitación semiautónomos, y, en general, de nuevas formas de micro-estructura formativa que alienten el diálogo, el intercambio de prácticas y la propuesta horizontal de medidas para la solución de situaciones diarias.

## **LA UNIDAD ORGANIZATIVA DE CAPACITACIÓN**

Como viéramos anteriormente, se plantea la necesidad de crear un área específica dirigida a conducir la capacitación en el estado provincial. Excede a los objetivos de este trabajo establecer la estructura y jerarquía de esta organización, lo que sí se puede hacer es brindar información sobre tres aspectos esenciales que deberán considerarse:

### **Funciones de la unidad:**

Dentro de las principales funciones que deberá cumplir la unidad se consideran las siguientes:

1. Elevar a la SGP la formulación de políticas y programas de capacitación para todo el Estado Provincial.
2. Desarrollar planes anuales de capacitación
3. Proponer los criterios de selección de los participantes a las distintas actividades de capacitación.
4. Gestionar por sí o por terceros la efectiva realización de los cursos de capacitación y su evaluación correspondiente.
5. Realizar observaciones y sugerencias de cambio de las políticas de capacitación.
6. Constituirse en una instancia de información para el conjunto de los funcionarios respecto de las materias de capacitación, canalizando las inquietudes, aportes y sugerencias para un mejor desarrollo de dicha actividad.

Finalmente, en lo que se refiere a las funciones de esta unidad, es conveniente resaltar el rol que estas instancias deben tener en la posibilidad de

fomentar la participación representativa de los funcionarios en las políticas de capacitación del servicio y de esta manera apoyar los esfuerzos para lograr una capacitación más eficiente y eficaz.

### **El perfil del coordinador**

Existen distintos perfiles básicos sobre los cuales puede girar la selección del encargado de esta función. En algunos casos se tratará de funcionarios que han hecho carrera en esta tarea; otros serán especialistas contratados para desarrollar la unidad y otros, aún, tendrán esta responsabilidad junto con labores administrativas o de personal.

En el marco de los nuevos desafíos que implica modernizar el sistema de capacitación, lo importante es potenciar el rol de un funcionario responsable del área, cuya misión fundamental comprenderá desde el desarrollo de una política, hasta la definición del programa y su evaluación.

En las instituciones modernas el área de capacitación está concebida como una función transversal y su efectividad depende básicamente de la capacidad de desarrollar relaciones y comunicaciones con los diferentes ámbitos de la organización.

Dada la importancia de esta función es indudable que habrá que concebir el perfil de su responsable como el de un agente generador de cambios.

## **Algunas sugerencias sobre rutinas de tareas a desarrollar**

Como sugerencias prácticas de trabajo, que han sido recogidas de los propios encargados de capacitación en las reuniones y talleres realizados, aparecen las siguientes:

### *a) Presentación de balances periódicos de las actividades realizadas y sus resultados*

El resultado o impacto de las actividades de capacitación son poco visibles en el corto y mediano plazo, y en ocasiones son difícilmente percibidos con claridad por los interesados.

La presentación de resúmenes con información sobre el número de funcionarios capacitados, el tipo de cursos realizados, las evaluaciones que de ellos se hayan hecho, etc., pueden constituir elementos útiles para que la dirección y el personal conozca, valore y participe aportando ideas en torno a estas actividades.

### *b) Reuniones periódicas con las jefaturas del servicio y eventuales usuarios*

Muchos profesionales señalaron lo importante que ha resultado para la gestión de su área el contar con el apoyo y permanente contacto de los niveles directivos de sus respectivos servicios.

Es recomendable establecer, entonces, una práctica de reuniones regulares con la dirección, en las que, previa agenda, se aborden temas centrales para detectar las necesidades y conocer las prioridades institucionales.

La función de capacitación puede jugar un gran papel, si a través de sus actividades facilita que cada funcionario comprenda y se interiorice de los objetivos institucionales y del desempeño que se espera de ellos, con el objeto de estar en condiciones de cumplirlos.

Si la capacitación del personal es responsabilidad de todos los funcionarios, y especialmente de aquellos que tienen personal a cargo, una importante fuente de enriquecimiento para detectar necesidades de capacitación, definir las prioridades en las actividades y evaluar los resultados y cumplimiento de las expectativas, es coordinar reuniones de trabajo, especialmente destinadas a tratar el tema de la capacitación con las jefaturas de áreas.

Es evidente que una participación más amplia del conjunto de los funcionarios, eventuales destinatarios de las actividades de capacitación, resultará una tarea compleja debido a su número y a las dificultades propias que impone el cumplimiento de la tarea diaria, sin embargo es recomendable que el personal de capacitación esté siempre abierto a recoger datos, opiniones y la expresión de necesidades de los funcionarios de cada servicio, en la certeza de obtener valiosa información para la toma de decisiones.

### *c) Registro del Programa*

Todo programa de capacitación debe desarrollar acciones de información a todos los funcionarios involucrados y al público en general.

#### 1. Mecanismos de información del programa

El grado de transparencia y participación que logren las políticas de capacitación institucional y la percepción que de ella tengan sus funcionarios, dependerán significativamente de la información que entregue la Unidad de Capacitación acerca de las actividades programadas.



La información básica del Programa de Capacitación debe contemplar, al menos: objetivos, tipos de actividades programadas, duración, contenidos, requisitos de postulación, requisitos de evaluación, lugar y fecha.

## 2. El registro y seguimiento de las actividades de capacitación

El registro de las actividades de capacitación tiene como objetivo mantener información básica y expedita sobre todos aquellos antecedentes del proceso, que permitan mejorar la toma de decisiones y determinar indicadores de gestión que posibiliten la evaluación de las Políticas emprendidas en este ámbito.

Asimismo, la información registrada a nivel de los servicios permitirá consolidar una base de datos para toda la actividad de capacitación en el Sector Público, aspecto central para la toma de decisiones y apoyo a las políticas de Gobierno.

Esta información está referida básicamente a las acciones desarrolladas, el organismo capacitador, los alumnos, el resultado de las evaluaciones tanto de los alumnos como del organismo, y el presupuesto involucrado.

## 3. La Evaluación del Programa de Capacitación

La evaluación permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos, corregir los desajustes y desarrollar programas de capacitación más eficaces, generando nuevas acciones.

Dentro de los temas a analizar resulta significativo considerar:

- el proceso de detección de necesidades,
- las técnicas utilizadas,
- la definición de los objetivos y su coherencia con las necesidades,
- el contenido de las acciones de capacitación,
- los elementos técnicos y materiales,

- la selección de participantes,
- la comunicación de las actividades,
- los aspectos organizativos de los cursos y talleres,
- el grado de satisfacción de las expectativas de los participantes,
- el grado de adquisición de competencias y habilidades,
- la relación costo / beneficio del programa,
- el nivel de calidad de los instructores internos o externos.

El grado de cumplimiento de las expectativas implica tomar en cuenta el nivel de satisfacción expresada por los participantes, en torno a los diversos aspectos de la actividad, incluyendo la organización del evento, la metodología empleada, los contenidos entregados, el nivel profesional de los instructores, etc.

Al cabo de algún tiempo será importante determinar si ha aumentado el nivel de satisfacción de los funcionarios con su trabajo, si las competencias adquiridas están siendo reconocidas por las jefaturas del servicio y son utilizadas en el trabajo cotidiano, si el ambiente laboral ha resultado enriquecido como producto de las actividades de capacitación, etc.

En suma, se trata de saber si mediante la implementación del programa se lograron los objetivos planteados y si existe satisfacción de las necesidades detectadas. Para ello se cuenta con variadas metodologías encaminadas a medir resultados, tales como: pruebas objetivas de conocimientos, pruebas de habilidad, observación de conductas, entrevistas, encuestas, etc.

#### 4. Indicadores a utilizar

Como en todo proceso de gestión, es recomendable determinar previamente distintos indicadores que permitan visualizar en forma sintética el proceso de la capacitación y sus resultados.

Es de mucha utilidad, para el análisis de la gestión de capacitación del servicio, elaborar indicadores de eficiencia, eficacia y calidad en este ámbito y establecer un análisis y seguimiento de éstos.

Básicamente los indicadores nos deberían reflejar:

- la calidad y cantidad de capacitación ejecutada,
- las mejoras logradas en el servicio, tanto en lo que se refiere a productividad, como a gestión institucional, y
- los costos involucrados.

A continuación se proponen los siguientes indicadores:

- $\text{Gasto total en capacitación} / \text{Gasto total en remuneraciones}$ .
- $\text{Número de funcionarios capacitados} / \text{Total de funcionarios}$ .
- $\text{Promedio de horas de capacitación por empleado: total de horas de capacitación (horas por participante)} / \text{total de funcionarios capacitados}$ .
- $\text{Costo de capacitación por hora alumno: Costo total de capacitación} / \text{total de horas de capacitación}$ .

# **PLAN DE CAPACITACIÓN 2012**

Para el desarrollo del programa de capacitación consideramos importante seguir la metodología desarrollada en el documento “Capacitación en el Sector Público – Serie Guía Metodológica, 1996 del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública”.

La misma contempla la siguiente línea de acción:

a) *Definición de los objetivos de capacitación*

Los objetivos de capacitación son las competencias y los requisitos de desempeño que deben satisfacer los empleados una vez finalizado el programa, teniendo en cuenta las condiciones laborales y ambientales.

Para el diseño de los objetivos de capacitación es importante considerar:

- que el desempeño laboral no está sólo condicionado por el proceso de aprendizaje generado a través de las actividades de capacitación, en el que las personas adquieren conocimientos y habilidades, sino también por el ambiente de trabajo en el cual se desenvuelve el individuo, el que le proporciona modelos, refuerzos y motivación para que el aprendizaje se traduzca en conductas concretas.
- el grado de generalidad o especificidad de las capacidades adquiridas, esto es, si *todos* los funcionarios deben mostrar *una competencia* específica; o algunos funcionarios deben mostrar habilidades más genéricas, etc.

Con referencia a lo dicho, y como se desprende de los documentos que venimos desarrollando, el proceso de capacitación tiene dos objetivos principales:

1. Dotar a los empleados de la APP de conocimientos básicos de los circuitos comunes a toda la APP.
2. Favorecer una cultura de la pertenencia al Estado en tanto:

- a. Organización única
- b. Complejo de instituciones dirigida a desarrollar la esfera de lo público
- c. Entidad que tiene por objetivo servir a toda la sociedad provincial, con especial atención en los que tienen mayores carencias

*b) Definición de las actividades de capacitación*

Las acciones de capacitación deben constituirse en el medio por el cual los individuos se actualizan y encuentran oportunidades de aprendizaje continuo para cubrir los objetivos citados. El tipo de decisiones o acciones de capacitación, sus características y contenidos, dependerá de factores tales como:

- tipo de conducta o desempeño a potenciar o tipo de problema a resolver, que surge del diagnóstico de necesidades de capacitación,
- prioridades de la institución respecto de la capacitación,
- recursos financieros y personal disponible para capacitación,
- características de los funcionarios que se capacitarán: edad, sexo, tipo de trabajo que desarrollan.

El tipo de actividades serán, básicamente, cursos presenciales de asistencia obligatoria para la obtención de la certificación respectiva. Se complementarán con cursos virtuales (de acuerdo a la posibilidad de desarrollarlos en la provincia y a la oferta que pueda desarrollarse desde el INAP) y desarrollos de ciclos de conferencias ad hoc.

*c) Definición de los destinatarios de la capacitación*

Para determinar los criterios de selección de los participantes se debe tener en cuenta aspectos tales como la función, los niveles de competencia preexistente y las prioridades institucionales.

En nuestro caso, los destinatarios serán todos los empleados del Poder Ejecutivo de la Provincia de San Juan. Los mismos serán diferenciados en cuatro cohortes distintas:

- Personal de maestranza y servicios.
- Personal administrativo.
- Personal de conducción administrativa.
- Personal de conducción política, nos referimos a personal con niveles de director o equivalente y superiores.

#### *d. Selección de la persona u organismo capacitador*

La decisión sobre la persona u organismo capacitador depende de las necesidades u objetivos a satisfacer a través de la capacitación y de la oferta y calidad de la capacitación disponible.

Por otra parte, cuando el Estado aparece como comprador de servicios, en este caso de capacitación, debe resguardarse un conjunto de normas de buena administración, para garantizar la transparencia del proceso.

En muchos casos la mejor alternativa es aquella impartida por los propios funcionarios, especialmente cuando se trata de materias específicas del servicio y existe un importante nivel de competencia especializada, experiencia y prestigio acumulado.

En este sentido, como ya venimos comentando, la estrategia de la SGP fue desarrollar una estrategia de alianza estratégica en este rubro con los sindicatos de empleados públicos y la universidad Nacional de San Juan.

Se plantea hacia el futuro inmediato desarrollar una metodología que facilite a funcionarios del Estado ser docentes en cursos de capacitación para todo el Estado provincial.

### **Contenidos del Plan Anual**

El Plan Anual de Capacitación SGP 2012 tiene como eje la política de modernización del Estado que el gobierno provincial promueve por medio de la Secretaría de la Gestión Pública, así como a las necesidades de los organismos de la Administración Pública Nacional que solicitan el apoyo de esta unidad.

Se propone que las actividades de capacitación y formación de la SGP para el año 2012 estén organizadas en tres Áreas:

- I. Formación para la Modernización del Estado
- II. Terminación de estudios primarios y secundarios
- III. Formaciones específicas.

#### *I. Formación para la Modernización del Estado*

Los Programas incluidos en esta línea de trabajo incluyen a todos los procesos formativos que realiza la Secretaría de la Gestión Pública en apoyo a los objetivos básicos de integralidad y formación tecnológica. Como vimos, estas políticas tienen como objetivo fortalecer la mejora de la administración, tanto en su dimensión institucional como en la prestación de servicios a los ciudadanos.

De acuerdo a la recopilación de información que hemos desplegado en los dos informes anteriores y en este trabajo, los contenidos concretos serían los siguientes:

##### *a. Curso de Ofimática*



Contenidos: este curso contempla una introducción al mundo de la informática incluyendo conceptos de navegación en internet, correo electrónico, procesador de textos y planilla de cálculo.

Cantidad de cursos: se prevé el dictado de 4 cursos durante el año 2012.

Cantidad de cursantes: 20 cursantes por curso.

Personal al que está dirigido: Está dirigido a todo el personal del Estado que carece de conocimiento en el tema.

Organismo(s) que dicta el curso: Oficinas de capacitación de UPCN y ATE

*b. Curso de Redacción administrativa*

Contenidos: Este curso tiene por objetivo el brindar una base de conocimientos para la redacción de notas, informes, cartas, etc.

Cantidad de cursos: se realizarán 2 cursos en el año.

Cantidad de cursantes: se prevé la participación de 20 alumnos por curso.

Personal al que está dirigido: estará dirigido principalmente a personal del agrupamiento administrativo del escalafón general y equivalente de otros escalafones.

Organismo(s) que dicta el curso: Oficina de capacitación de UPCN

*c. Curso de Procedimientos Administrativos*

Contenidos: El curso se centrará en otorgar una base de conocimientos sobre distintos procedimientos administrativos existentes en la Administración Pública, incluyendo aspectos importantes de la normativa existente.

Cantidad de cursos: se realizarán 2 cursos en el año.

Cantidad de cursantes: 20 cursantes por curso.

Personal al que está dirigido: personal del agrupamiento administrativo del escalafón general y equivalente de otros escalafones

Organismo(s) que dicta el curso: UNSJ

*d. Curso de Principios de Gerencia Pública*

Contenidos: Conceptos y herramientas organizacionales. Sistema contable y jurídico provincial. Estructura organizacional del Estado.

Cantidad de cursos: 1 curso en el año

Cantidad de cursantes: 20 alumnos

Personal al que está dirigido: personal de conducción administrativa del escalafón general y equivalente de otros escalafones

Organismo(s) que dicta el curso: UNSJ

*e. Curso de Principios de Mantenimiento y Servicios Generales*

Contenidos: el curso contendrá conceptos de seguridad e higiene, mantenimiento de instalaciones hídricas, de gas, eléctricas, protocolo, etc.

Cantidad de cursos: 1 curso en el año

Cantidad de cursantes: 30 alumnos

Personal al que está dirigido: personal de maestranza y servicios del escalafón general y equivalente de otros escalafones

Organismo(s) que dicta el curso: UNSJ, UPCN

*f. Curso de Atención al Público*

Contenidos: técnicas de atención al público. Sensibilización y contención sobre la problemática

Cantidad de cursos: 1 curso en el año

Cantidad de cursantes: 30 alumnos

Personal al que está dirigido: personal que desarrolla tareas de atención al público

Organismo(s) que dicta el curso: UNSJ, UPCN

*II.- Terminación de estudios primarios y secundarios*

El Plan Fines nació por iniciativa del Gobierno nacional para dar apoyo escolar gratuito y orientación para reinsertar a los que abandonaron el sistema educativo y lograr que obtengan su título. Es en respuesta a lo que establece la Ley

de Educación Nacional, número 26.206, que estableció la obligatoriedad de la educación secundaria.

En este marco, se desarrolló un programa ad hoc (en términos de horario y lugar de cursado) para empleados públicos. Hasta el momento se han abierto lugares de cursado en el Centro Cívico y en el Hospital Rawson, pero pueden abrirse otros lugares en virtud de la demanda. Se prevé continuar con este plan durante del año 2012.

### *III.- Formaciones específicas.*

La SGP desarrolla cursos de capacitación vinculados a programas ad hoc que se estima conveniente continuar durante el año 2012.

#### **Curso de choferes**

El Curso de Capacitación de “Conducción a la Defensiva”, se desarrollará de acuerdo a lo establecido por el Decreto Acuerdo 0003 – 09/02/10 y es obligatorio para todos los que cumplen tareas de choferes o simplemente manejan unidades motorizadas estatales.

La implementación de los módulos teóricos – práctico se despliegan según el siguiente detalle:

- ✓ Módulo Teórico: 2 clases de 1, 30 hs. cada clase, el manejo a la defensiva, dictado por la Dirección de Tránsito y Transporte. Los objetivos de este módulo son:
  - ✓ Ampliar y profundizar los conocimientos en relación a la toma de Decisiones y Conciencia sobre la Seguridad Vial.
  - ✓ Enfatizar en el concepto de Prevención como medida necesaria e ineludible para evitar siniestros.

- ✓ Conocimientos teóricos para responder con seguridad ante un siniestro.
- ✓ Módulo Práctico: evaluación de manejo en movilidades oficiales, en forma individual a cada participante. Lugar de práctico Centro de Manejo de EMICAR. Horarios matutino y vespertino.

## **Cursos de calidad**

Vinculado con cada edición del Premio Provincial a la Calidad, se desarrollan actividades de capacitación, las que están a cargo del PRODEOC (Programa de Desarrollo de Optimización de la Calidad) de la Facultad de Ciencias Sociales de la UNSJ.

Estas jornadas tienen un total de 20 horas capacitación, trabajando sobre las siguientes temáticas: Gestión de Procesos, Análisis de las bases, Taller para la elaboración de un Auto diagnóstico, Elaboración de un plan de trabajo y Herramientas de calidad.

Posteriormente, se desarrollan tres jornadas de consultas para evacuar las dudas que pudiesen surgir en el proceso de elaboración del informe que cada organización participante debe redactar

## **Curso de prevención y sensibilización sobre la violencia laboral**

En el marco del Programa de Prevención de la Violencia Laboral de la Secretaría de la Gestión Pública y la Dirección General de Recursos Humanos y Organización, continuarán con la organización de un curso dirigido a la planta permanente de la administración pública provincial, con la finalidad de sensibilizar a los cursantes sobre la problemática, dar a conocer la legislación sobre la temática de violencia laboral (Ley de Violencia Laboral 7939 , Decreto reglamentario 408/2010) y difundir las soluciones alternativas a la misma.

En particular, se busca capacitar a los integrantes de la Dirección General de Recursos Humanos y Organización, y a través de ella a las sectoriales de personal de toda la APP. Se ha elegido como estrategia de intervención talleres de sensibilización y capacitación por considerarla la más adecuada para efectuar la concientización de los agentes de la Administración Pública Provincial.

La política de la SGP se orienta a promover la capacitación situada en las organizaciones públicas, para lo cual asiste para el desarrollo de estrategias y herramientas específicas. El alcance de las acciones comprende a todos los organismos del Poder Ejecutivo Provincial y convenios mediante, con los municipios que lo requieran.

Finalmente, se contempla el dictado de cursos a solicitud de unidades. En este caso, se realizará la certificación de calidad del curso y se garantizará que el cursado conste en el legajo personal de los asistentes.

## REFERENCIAS



## **BIBLIOGRAFIA**

Albraner, Carlos 2001. El desafío de la tecnología informática e Internet en la educación Buenos Aires, Exo Informática.

Ander Egg, E. 1996. La Planificación educativa, Buenos Aires, Magisterio Río de la Plata.

Ander Egg, E. 1978. Técnicas de Investigación Social, (19ª edición), Buenos Aires – Argentina. Editorial Humanitas.

Antunez 1992. Del proyecto educativo a la programación de aula Barcelona Grao.

Arias, F.G. 1999. El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración. (3ª edición), Caracas – Venezuela. Editorial Episteme.

Arnal, J.; Del Rincón, D; Latorre, A. 1996. Bases metodológicas de la investigación educativa. Barcelona – España. Editorial Grup92.

Bavaresco de Pietro, A. M. 1997. Proceso Metodológico de la Investigación (Como hacer un Diseño de Investigación), Maracaibo – Venezuela. Editorial de la Universidad del Zulia.

Bunge, M. 1985. La Investigación Científica. (2ª edición). Barcelona – España. Editorial Ariel S.A.

Candia y Urcola: Contextualizar la planificación didáctica Novedades Educativas N1º 162, Junio 2004.

Carvajal, L. 1999. Metodología de la Investigación. Curso General y Aplicado. (17ª edición). Cali – Colombia. Editorial Fald.

Davini 2008. Métodos de Enseñanza Buenos Aires Santillana

Eggen Y Kauchck 1999. Estrategias Docentes; Fondo de Cultura Económica.

Ferreira Y Pedraza 2007. Teorías y enfoques psicoeducativos del aprendizaje Buenos Aires Ed Noveduc.

Fly Jones Y Otros 1997. Estrategias para enseñar a aprender, Buenos Aires: Aique.

Gvartz, El ABC de la tarea docente: currículo y enseñanza 2004. Buenos aires: Aique .

Ibáñez, Jesús 1979. Más allá de la sociología, Madrid - España. Editorial Siglo XXI.

Ragusso, S. 1978. Manual de Metodología para Universitarios. Mérida – Venezuela. Talleres Gráficos ULA.

Sacristán 1989. La enseñanza: su teoría y su práctica. Akal. Madrid.

Sacristán 1993. Comprender y transformar la enseñanza. Madrid. Morata.

Sampieri, R. & Coautores 1998. Metodología de la Investigación (2ª edición). México. Editorial Mc. Graw - Hill.

Sánchez Iniesta: 1994 La construcción del aprendizaje en el aula Buenos Aires Mag Rio de la Plata.

Santos Guerra1998: Evaluar es comprender Buenos Aires Magisterio Rio de la Plata

Spiegel 2006. Planificando clases interesantes Itinerarios para combinar recursos didácticos. Ediciones Novedades Educativas. Colección Biblioteca Didáctica.

Starico de Accomo 1996: Los proyectos en el aula Buenos Aires Marymar

Suárez de Paredes, N. 1999. La Investigación Documental Paso a Paso. Mérida – Venezuela. Consejo de Publicaciones. Facultad de Humanidades y Educación.

Tamayo, M. 1981. El Proceso de Investigación Científica. México. Editorial Limusa.

**Otros recursos utilizados:**

<http://www.ing.ula.ve/~fatima/metodo.html>

<http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion>

<http://www.encuestas-internet.com>

<http://www.interrogantes.com>

<http://www.crecenegocios.com>

<http://maria-auxiliadora.idoneos.com>