

**Provincia de Buenos Aires**

**CFI**

**ANALISIS DE IMPACTO DE LA PROPUESTA  
DE FORMACIÓN BRINDADA POR EL  
INSTITUTO PROVINCIAL DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (IPAP)**

**Informe Final**

**Febrero 2015**

**Centro de Estudios de Políticas Públicas**

# Índice

Abstract y palabras claves.....	4
Introducción.....	6

## Primera Parte

### Marco Teórico y Contextual

- La importancia del IPAP para la profesionalización de los agentes de la Administración Pública.....7
- Sentido de la evaluación de los Programas de Capacitación.....11
- Organismos dónde se desarrolló la evaluación.....12
- Los Programas de Capacitación evaluados.....14

#### 1. Diseño metodológico

- Motivaciones para el desarrollo de la investigación.....15
- Instrumentos de encuesta y entrevista.....16
- Selección de la muestra para la realización de la encuesta y entrevistas.....17

#### 2. Caracterización de los agentes

- Agentes entrevistados.....20
- Perfil del personal encuestado.....24

## **Segunda Parte**

### **Resultados del Estudio**

- Las motivaciones para realizar la formación.....27
- Modos de acercarse a la información de los cursos.....30
- Valoración del programa de formación realizado.....32
- Impacto de la formación en las actividades profesionales .....37
- Obstáculos del ámbito laboral para incorporar lo aprendido.....42
- Ventajas que genera la formación.....44

**Sugerencias para mejorar la capacitación.....46**

**Bibliografía.....53**

## **Abstract**

La formación y el cambio en el Estado suponen el hecho de que las mejoras en el ámbito estatal no surgen de una mera adecuación legal sino que son producto de una batalla cultural para una práctica de recuperación y fortalecimiento del Estado<sup>1</sup>. Debido a esto es que hay acuerdo de que los agentes y funcionarios provinciales y municipales deben contar con espacios formativos que les permitan analizar el rol del Estado y la cultura de las organizaciones donde actúan, para proponerse cambios en los estilos de conducción y en las formas de trabajo.

En ese sentido, el Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP), se ha convertido en un ámbito estratégico para la formación de los agentes de la administración pública tanto a nivel provincial como municipal. Ha realizado y realiza, a solicitud de organismos y municipios, talleres de planificación en los que sus especialistas, docentes y facilitadores realizan aportes conceptuales y metodológicos con el objetivo de contribuir al desarrollo de procesos de modernización e innovaciones en la gestión pública que coadyuve al fortalecimiento del Estado como proyecto político-social y como organización.

El estudio realizado buscó producir información que pueda dar cuenta de cómo los procesos formativos desarrollados han contribuido al proceso de trabajo desde la perspectiva de los actores participantes en las capacitaciones. Para ello se tuvieron en cuenta las capacitaciones desarrolladas en los organismos provinciales a partir del año 2004.

Hubo un interés por demostrar que la inversión en capacitación es efectiva tanto para el organismo como para los agentes participantes de los programas. Esto es complejo en el sector público puesto que el impacto no se mide por el aumento de

---

<sup>1</sup>[http://www.claudiabernazza.com.ar/htm/memoria\\_ssgp/Contenido/Documentos/plan\\_triennial/plan\\_documentos.htm#1](http://www.claudiabernazza.com.ar/htm/memoria_ssgp/Contenido/Documentos/plan_triennial/plan_documentos.htm#1)

las remuneraciones que se incrementan en negociaciones paritarias en las cuáles el peso de la antigüedad en el cargo es trascendente.

Para ello se realizó una evaluación de impacto a una muestra representativa de los actores capacitados en base a encuestas y entrevistas en profundidad para validar si las capacitaciones están cumpliendo los objetivos para los cuales fueron creadas y si el cambio experimentado en el desempeño de los agentes es atribuible a las acciones de esas intervenciones.

### **Palabras claves**

**Evaluación de impacto – Capacitación en organismos del Estado – Cambio en el desempeño laboral – Procesos de aprendizaje – La formación y el cambio cultural.**

## Introducción

Este informe tiene por objeto presentar los resultados de un estudio cuantitativo y cualitativo acerca del impacto de la propuesta de formación brindada por el Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) al conjunto de los Organismos de la Provincia de Buenos Aires.

A través del mismo se intentó conocer la eficacia, efectividad y eficiencia de las acciones del Programa de Formación para el Fortalecimiento y la Modernización del Estado llevado adelante por el IPAP tomando como base los años 2004/2007 y 2012, indagar sobre las consecuencias en términos de modificaciones en el desempeño laboral de los agentes que le son atribuibles en forma directa a los aprendizajes adquiridos y recuperar las observaciones y sugerencias dadas por los agentes para la mejora de las capacitaciones.

Para ello se realizaron 314 encuestas y 24 entrevistas en profundidad durante los meses de Noviembre y Diciembre de 2014 en cinco Organismos Provinciales.

El informe presenta en primera instancia consideraciones metodológicas y contextuales, donde se describen las actividades y objetivos del IPAP, se mencionan los Programas de Capacitación en los cuáles se centra la evaluación y los organismos donde se aplicaron las encuestas y las entrevistas, las motivaciones para el desarrollo de la evaluación de los Programas de Capacitación del IPAP y las características que poseen los instrumentos diseñados para la recolección de información. Además se realiza una caracterización de los agentes encuestados y entrevistados.

En segundo lugar, se presentan los resultados del estudio. Aquí se describen las motivaciones que alegan los agentes para realizar la formación, la valoración del programa de formación realizado, el impacto de la formación en las actividades profesionales, los obstáculos en el ámbito laboral para incorporar lo aprendido y las sugerencias para mejorar la capacitación.

## Marco Teórico y Contextual

### - **La importancia del IPAP para la profesionalización de los agentes de la Administración Pública**

El Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) es el organismo del Estado Bonaerense que brinda a los agentes provinciales actividades formativas para su crecimiento profesional y personal, entendiendo a la capacitación como la herramienta y recurso que posibilita el desarrollo humano y profesional<sup>2</sup>. El objetivo es que los mismos cuenten con espacios que les permitan analizar el rol del Estado y la cultura de las organizaciones donde actúan, para proponerse cambios en los estilos de conducción y en las formas de trabajo.

Es por eso que el IPAP presenta una línea continua de formación y capacitación en el marco de un **Programa de Formación para el Fortalecimiento y la Modernización del Estado**, organizado en los siguientes subprogramas: 1. Formación para la alta dirección en el Estado; 2. Componente de apoyo a la gestión pública provincial; 3. Componente de apoyo a la gestión pública municipal; 4. Componente de apoyo a la gestión de organizaciones políticas y sociales.

El **Proyecto de Formación para la Alta Dirección en el Estado** apunta a la formación y aumento de la capacidad para el gobierno y la conducción institucional tanto de los responsables políticos (subsecretarios, directores provinciales, directores) como de los conductores de la estructura permanente de la administración (subdirectores y jefes de Departamento).

También se oferta a aquellos agentes de la administración pública que aspiren en un futuro a ocupar cargos de conducción o formar parte del cuerpo de agentes expertos en gestión pública.

---

<sup>2</sup> [http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/acerca\\_del\\_ipap\\_1](http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/acerca_del_ipap_1)

**El componente de apoyo a la gestión pública provincial** propone fortalecer las capacidades de gestión de los organismos públicos provinciales, particularmente las relativas a la implementación de los cambios propuestos en el proceso de modernización y recuperación del Estado provincial.

Para alcanzar estos objetivos se proponen actividades de formación dirigidas a agentes y funcionarios de los organismos públicos provinciales, orientados a fortalecer un área, sector u organismo provincial particular según la demanda del mismo y a la intervención directa en forma de asistencia técnica con el propósito de transferir capacidades técnicas para el desarrollo de recursos institucionales.

**El componente de apoyo a la Gestión Pública Municipal** está orientado al acompañamiento y fortalecimiento de la capacidad de gestión de los gobiernos locales de la provincia de Buenos Aires, de cara al proceso de descentralización política, administrativa y fiscal.

En este sentido se apuesta a fortalecer la participación social y la formulación, desarrollo y gestión de planes estratégicos locales y regionales, proponiendo tecnologías de gestión en el marco de la modernización del Estado y la descentralización municipal, y mejorando la articulación de los programas nacionales, provinciales y locales en su concreción en el territorio.

Los destinatarios de este proceso son los propios equipos del ejecutivo municipal, las áreas del legislativo municipal y los miembros de organizaciones locales que trabajan en los municipios en políticas de desarrollo.

Por último, el **Componente de apoyo a Organizaciones Políticos y Sociales** propone mejorar los vínculos y la articulación entre el Estado y las organizaciones políticas y sociales, desde una perspectiva local, regional y provincial, apoyando los procesos de gestión democrática. Es importante, por lo tanto, la formación de miembros de organizaciones y sociales del ámbito provincial y municipal que participen en el diseño y la gestión de políticas públicas. Otros objetivos prioritarios son fortalecer las capacidades institucionales de las organizaciones sociales y políticas y transferir y compartir herramientas y tecnologías de gestión.

Los planes de capacitación implementados por el IPAP poseen una visión integral que se ajusta a las necesidades de cada organismo provincial a partir de un proceso de retroalimentación constituido por los aportes de una red provincial de agentes de cada organismo y participan de las mesas de diseño de las actividades formativas.<sup>3</sup>

Los procesos de capacitación desarrollados por el IPAP se concentran en las competencias ético-institucionales, técnico-profesionales y actitudinales de los agentes de la Administración Pública Provincial y Municipal. Desde el IPAP se define a las competencias como una combinación de conocimientos, capacidades y actitudes adecuadas a un contexto que precisan las personas para su realización y desarrollo individual, para constituirse como ciudadanos activos e incluirse social y laboralmente.<sup>4</sup>

La actividad de capacitación llevada adelante por el IPAP se ha ido incrementando significativamente en los últimos años. Si en el período 2004-2007, el promedio de actividades desarrolladas en toda la Provincia giraba alrededor de las 500 actividades con unos 12000 agentes capacitados, en el año 2012 se alcanzaron a desplegar 1021 actividades con más de 20000 agentes capacitados. Lo expresado puede verse claramente en el cuadro 1 y en los gráficos 1 y 2.

**Cuadro 1**

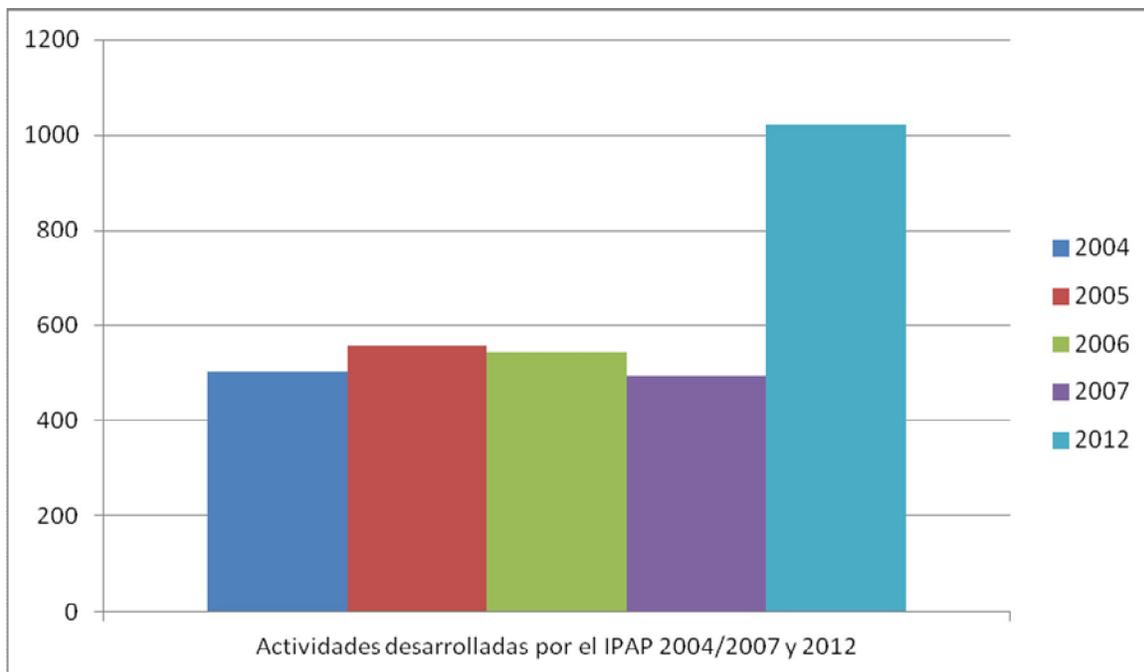
<b>Actividades desarrolladas por el IPAP</b>			
<b>Año</b>	<b>Actividades</b>	<b>Participantes</b>	<b>Organismos</b>
<b>2004</b>	505	10299	176
<b>2005</b>	556	14222	161
<b>2006</b>	543	13846	161
<b>2007</b>	494	11999	145
<b>2012</b>	1021	20087	93

*Elaboración propia en base a datos suministrado por el IPAP*

<sup>3</sup> [http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/acerca\\_del\\_ipap\\_1](http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/acerca_del_ipap_1)

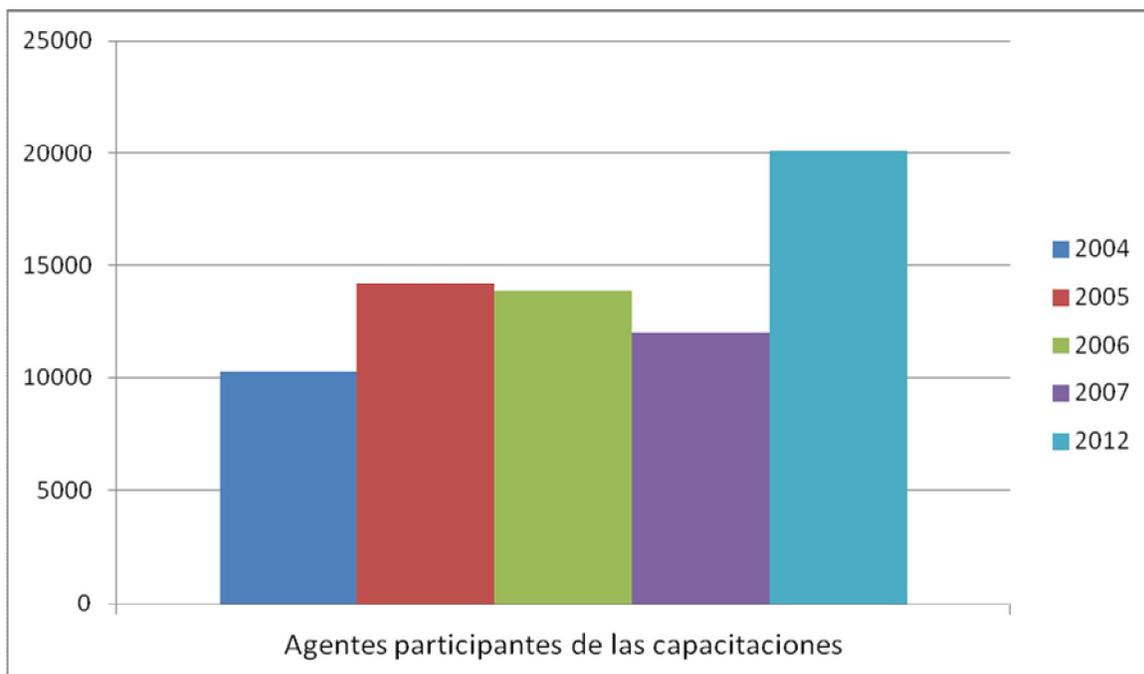
<sup>4</sup> [http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/ejes\\_de\\_gestion](http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/ejes_de_gestion)

**Gráfico 1**



*Elaboración propia en base a datos suministrado por el IPAP*

**Gráfico 2**



## **- Sentido de la evaluación de los Programas de Capacitación**

El incremento señalado demuestra la fuerte inserción del IPAP entre los agentes de la Administración Pública y la creciente demanda de formación por parte de los mismos. Debido a ello, es que se propuso conocer en profundidad la contribución de los Programas de Capacitación desarrollados para la mejora de las competencias en los ámbitos de trabajo.

Esta necesidad por parte del IPAP de construir aprendizajes sobre las políticas de capacitación que lleva adelante tiene como objetivo la mejora de los procesos de intervención de dicho programas a partir de producir conocimientos sobre las experiencias con la participación de los actores capacitados para generar procesos reflexivos y poder transferir lo aprendido. Es por eso que se imponen lógicas constructivas que piensen la evaluación como

*“(...) un proceso de indagación sistemático, valorativo, cuyo propósito es generar aprendizaje sobre la intervención de un programa o política con el fin de mejorar la toma de decisiones y de otorgarle mayor transparencia a la gestión (...) (Neirrotti, 2007)”*

Una manera de poder medir los cambios en el puesto de trabajo a partir de la capacitación es a través de una evaluación de impacto que permita medir los resultados de las intervenciones, en cantidad, calidad y extensión. De esa manera se puede aprender en torno a los logros efectivos respecto a los objetivos planteados tratando de abarcar todos los aspectos presentes en la formación para poder ponderar aspectos centrales y secundarios. (Di Virgilio y otros, 2010), (Niremberg y otros, 2000). Además permite abarcar efectos buscados y no buscados por lo que es necesario establecer una mirada global que implica establecer un diálogo que no se cierre en el número frío, sino que permita abrirlo para generar una descripción densa del mismo. ¿Cómo fueron las experiencias? ¿Quiénes participaron de las mismas? ¿Qué articulación interinstitucional e intra institucional se fue tejiendo en el proceso?

Por lo tanto, estos procesos evaluativos son claves para encarar las futuras actividades de formación pues permiten sostener lo que viene funcionando bien y diagnosticar necesidades no previstas.

#### **- Organismos dónde se desarrolló la evaluación**

Durante el período 2004/2007 y el año 2012, el IPAP desarrolló 3119 actividades distribuidas entre los diferentes Subprogramas<sup>5</sup> de las que tomaron parte 70453 participantes. De esta cantidad, 2177 actividades de capacitación correspondieron al Componente de Apoyo a la Gestión Pública Provincial con una participación de 47300 Agentes. Teniendo en cuenta que representan el 69,79% del total de actividades y el 67,13% de los participantes, se determinó realizar la evaluación dentro del Componente de Apoyo a la Gestión Pública Provincial seleccionándose 5 Organismos Provinciales ponderados por el peso relativo de las actividades de capacitación desarrolladas y por el interés de las autoridades del IPAP en mirar en profundidad en esa selección.

Los Organismos seleccionados al interior del componente citado son:

- a- Ministerio de Trabajo.** *En este Organismo se desarrollaron durante el período 2004/2012, 115 actividades de capacitación con 2024 Agentes capacitados.*
- b- Ministerio de Salud.** *Se desarrollaron 155 actividades con la participación de 2236 Agentes capacitados.*
- c- IOMA** *Se desarrollaron 94 actividades con la participación de 2090 Agentes capacitados.*
- d- Astilleros Rio Santiago** *se desarrollaron entre los años 2004/2012 18 actividades de capacitación de las que participaron 541 agentes.*

---

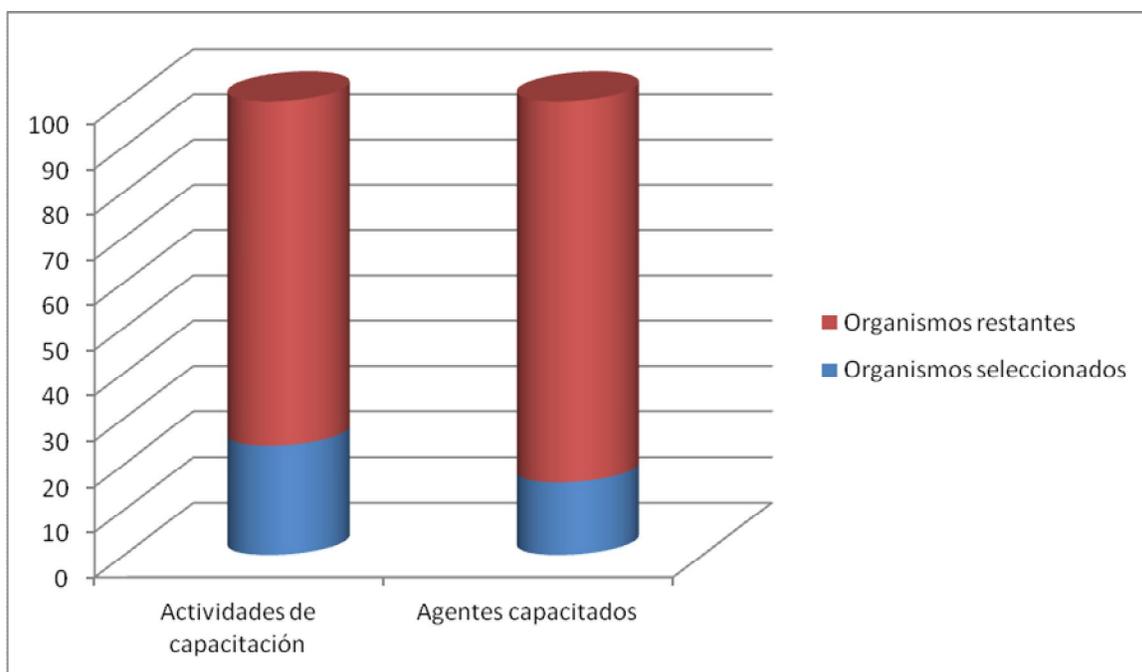
<sup>5</sup> 1- Formación para la Alta dirección en el Estado, 2- Componente de apoyo a la gestión pública provincial, 3- Componente de apoyo a la gestión pública municipal, 4- Componente de apoyo a la gestión de organizaciones políticas y sociales

**e- Secretaría General de la Gobernación** *Se desarrollaron 138 actividades con la participación de 555 Agentes capacitados.*

En conjunto, en estos Organismos provinciales se realizaron 520 actividades de capacitación con la participación de 7446 Agentes lo que representa el 24% de las actividades y el 16% de los agentes capacitados. (Gráfico 3)

**Gráfico 3**

***Porcentaje de Actividades de Capacitación y de Agentes capacitados de los Organismos Seleccionados respecto al conjunto de Organismos Provinciales***



*Elaboración propia en base a datos suministrado por el IPAP*

## - Los Programas de Capacitación evaluados

Teniendo en cuenta que la evaluación intentó trabajar en profundidad las percepciones de los agentes en relación con las propuestas de capacitación y sus efectos en el desarrollo de competencias vinculadas al puesto de trabajo, es que se circunscribió la misma a algunos programas de capacitación que hayan sido significativos para las prácticas del Organismos receptor. Los parámetros que se tuvieron en cuenta para la selección del Programas de capacitación fueron en algún caso, el número de agentes que realizó la propuesta de capacitación y en otros, el hecho de que sean capacitaciones comunes a los diferentes organismos.

En **Astilleros Río Santiago** se seleccionaron: a. Gestión de equipos de trabajo, b. Liderazgo y trabajo en equipo

En **Secretaría General de la Gobernación** se seleccionaron: a. Administración de bases de datos LINUX POSTGRE SQL, b. Gestión de equipos de trabajo

En **Ministerio de Trabajo** se eligieron: a. Jornadas de fortalecimiento de la actividad del conciliador, b. Jornadas de fortalecimiento del funcionamiento de mesa de entradas y la atención al ciudadano, c. Encuesta de indicadores del mercado de trabajo en los municipios de la Provincia de Buenos Aires, d. Introducción a las redes LAN sobre protocolo IP.

En el **Ministerio de Salud** se seleccionaron: a. Gestión clínica en hospitales para decisores, b. Programa de educación permanente para trabajadores de la salud, c. Cursos sobre prevención legal en salud, d. Administración de bases de datos LINUX POSTGRE SQL, e. Curso de capacitación avanzado en ACCESS

Por último en **IOMA** se tomaron en cuenta: a. Conformación de equipos de trabajo, b. Calidad de atención al afiliado, c. Introducción a las redes LAN sobre protocolo IP, d. Administración de bases de datos LINUX POSTGRE SQL

## **Diseño metodológico**

### **- Motivaciones para el desarrollo de la investigación**

Teniendo en cuenta las funciones y alcances del IPAP, con esta propuesta de investigación se buscó construir información que diera cuenta de cómo los procesos formativos desarrollados han contribuido al proceso de trabajo desde la perspectiva de los actores participantes en las capacitaciones. Por ello se tuvo en cuenta que los programas descriptos posean un amplio despliegue desde el año 2004 en adelante.

Hay aquí, un interés por demostrar que la inversión en capacitación es efectiva tanto para el organismo como para los agentes participantes de los programas. Para ello se realizó una indagación ex - post a una muestra representativa de los actores capacitados en base a encuestas y entrevistas en profundidad. Las evaluaciones ex-post permiten validar si efectivamente el programa está cumpliendo los objetivos para los cuales fue creado y si el cambio experimentado en el desempeño de los agentes es atribuible a las acciones de esas intervenciones. Además, puede retroalimentar la ejecución del mismo para mejorar aquellos puntos sobre los cuales haya problemas.

Para poder conocer la sostenibilidad de los cambios alcanzados y los efectos imprevistos (positivos o negativos), necesariamente las evaluaciones deben ser realizadas luego de un tiempo de culminado el proyecto y no inmediatamente luego de que éste concluya. Por eso, aquí se tomó como base, las actividades de capacitación desarrolladas por el IPAP hasta el año 2012.

Para alcanzar los objetivos propuestos se utilizaron técnicas de evaluación cuantitativas mediante la aplicación de encuestas a los agentes participantes de las capacitaciones. Las mismas intentaron recabar las percepciones sobre cambios en las prácticas laborales producto de la formación en las capacitaciones desarrolladas por el IPAP.

Se realizó un estudio de abordaje mixto. Además de la administración de encuestas, fueron tomadas entrevistas en profundidad a algunos agentes, para enriquecer las conclusiones del estudio. Las entrevistas en profundidad permiten descubrir patrones y regularidades que ayuden a comprender el sentido, el significado y la construcción personal que los agentes establecen en el contexto de la capacitación.

Este proceso de complementariedad metodológica permite obtener resultados trabajando los datos a través de análisis estadísticos y de contenido. Las encuestas brindaron información descriptiva del problema, mientras que las entrevistas dieron información focalizada del mismo.

#### - **Instrumentos de encuesta y entrevista**

**La encuesta** se organizó en tres bloques. El primero permite conocer datos profesionales del entrevistado. En el segundo se solicita información referida al tipo de capacitación realizada, motivaciones, expectativas y resultados. El tercero, incluye preguntas que intentan profundizar acerca de las consecuencias de la formación en el desarrollo de las tareas cotidianas desplegadas en el ámbito laboral.

En relación a las **entrevistas**, se optó por que sean **semi-estructuradas** – para minimizar la variedad de información aportada por cada entrevistado y facilitar el posterior análisis de datos- y **semi-dirigida**, para permitir la sistematización, comparación y comprensión de la información. Para la obtención de resultados se procedió a la elaboración de dimensiones tentativas para el procesamiento de las entrevistas. Cada entrevista fue procesada conceptualizando cada dimensión a partir del análisis del discurso del agente capacitado.

Las dimensiones definidas fueron:

- Perfil del agente.

- Motivaciones para realizar la capacitación elegida.
  - Visiones sobre el proceso de difusión, inscripción e implementación de la oferta.
  - Percepciones sobre el trayecto de capacitación (contenidos, metodología de trabajo, evaluación)
  - Percepción acerca de las consecuencias de la capacitación en las tareas profesionales que desarrolla el agente.
  - Evaluación del proceso formativo. Perspectivas de realización de futuras capacitaciones.
- Selección de la muestra para la realización de la encuesta y entrevistas**

Teniendo en cuenta que muchos de los agentes capacitados habían realizado dos o más capacitaciones, el número real de agentes es más reducido. Por lo tanto, se definió realizar encuestas a 350 agentes de los cinco organismos citados que se hayan realizado capacitaciones entre los años 2004 y 2012. Además, se planeó realizar 25 entrevistas en profundidad para poder obtener información cuantitativa y cualitativa que permita enriquecer el análisis.

La distribución de la cantidad de encuestas y entrevistas por organismos fue la siguiente:

***Astilleros Río Santiago***, 30 encuestas y 4 entrevistas

***Secretaría General de la Gobernación***, 30 encuestas y 4 entrevistas

***Ministerio de Trabajo***, 80 encuestas y 5 entrevistas

***Ministerio de Salud***, 140 encuestas y 7 entrevistas

**IOMA**, 80 encuestas y 5 entrevistas

Esta distribución tuvo en cuenta la cantidad de agentes capacitados por organismo que se menciona anteriormente<sup>6</sup>. La toma de entrevistas no sigue esta distribución pues el interés estuvo puesto en la profundización del relato de los actores.

De las 350 encuestas planificadas fueron completadas 314. Por lo tanto, el número de concreción es altamente significativo. Un dato a tener en cuenta es que el 65% de la toma se concentró en el Ministerio de Salud y IOMA por tener mayor cantidad de agente capacitados (cuadro 2 – Gráfico 4)

**Cuadro 2**

<b>ORGANISMO SELECCIONADO</b>	<b>CANTIDAD DE ENCUESTAS</b>
MINISTERIO DE SALUD	118
IOMA	85
ASTILLEROS RIO SANTIAGO	30
MINISTERIO DE TRABAJO	56
SEC. GRAL. GOBERNACION	25
<b>TOTALES</b>	<b>314</b>

**Gráfico 4**



<sup>6</sup> Ver *Organismos donde se desarrolló la evaluación* Pág. 12

De las 25 entrevistas en profundidad planificadas se realizaron 24 durante los meses de noviembre y diciembre de 2014. Las mismas fueron realizadas en los ámbitos de trabajo de los agentes y tuvieron una duración de entre 25 y 35 minutos.

## CARACTERIZACIÓN DE LOS AGENTES

### - Agentes entrevistados

Los entrevistados poseen edad y experiencia diversa en el ámbito de trabajo de la administración pública. Para una primera aproximación se los agrupa en función de los organismos donde cumplen sus tareas.

#### ***Entrevistados en el Ministerio de Trabajo***

Todos los entrevistados forman parte del equipo de Sistemas Informáticos del Ministerio.

El entrevistado 1 tiene 46 años y 26 años de antigüedad. Es Coordinador de hecho del *Programa de Regularización de Inclusión de Personas*. Este es un Programa por el cual la Provincia subsidia hasta el 50% del Salario Mínimo Vital Y Móvil de trabajadores incorporados por PIMES. En la entrevista cuenta que:

*“El equipo de informáticos es pequeño. Formamos un buen equipo de trabajo.”*

La entrevistada 2 tiene 52 años y hace 14 años que trabaja en el organismo. Posee 22 años de antigüedad en la administración pública. Es Jefa de Departamento de Desarrollo y realiza la Coordinación de equipos y análisis de sistemas informáticos.

El entrevistado 3 tiene 38 años y 8 años de antigüedad. Es Técnico y realiza el análisis, desarrollo, mantenimiento y programación informática. Recibe permanentemente consultas directas de otros agentes del Ministerio, aunque no existe una mesa de consultas formalmente institucionalizada.

El entrevistado 4 tiene 35 años y 13 años de antigüedad. Se ocupa del desarrollo de sistemas, mantenimiento y análisis de base de datos.

El entrevistado 5 tiene 48 años y 27 años de antigüedad. Es Administrador de redes en el Ministerio.

### ***Ministerio de Salud***

El entrevistado 6 tiene 28 años y 3 años y medio de antigüedad. Cumple funciones de secretaría. Esto es, acompañar al subsecretario de planificación en las tareas diarias dentro de la oficina.

La entrevistada 7 tiene 35 años y 7 años de antigüedad. Es Coordinadora de proyectos. Actualmente realiza la Asistencia Técnica al Subsecretario de Planificación en relación con la coordinación de equipos y la planificación, desarrollo y monitoreo de planes y proyectos como por ejemplo el Plan Remediar.

La entrevistada 8 tiene 40 años y 15 años de antigüedad. Se encuentra a cargo del Departamento Administrativo y Control de Gestión, Archivo, Patrimonio y Mesa de entradas. Sus tareas habituales tienen que ver con el manejo del personal y la Escuela de Salud.

El entrevistado 9 tiene 45 años y 20 años de antigüedad. Es administrativo. Lleva adelante el manejo de la base de datos. Su función es la de Data entry.

El entrevistado 10 tiene 30 años y 13 años de antigüedad. Es Informático y su rol es garantizar la conectividad y el acceso a internet.

La entrevistada 11 tiene 31 años y 8 años de antigüedad. Es administrativa en la Dirección de Contabilidad y Administración. Su tarea fundamental es la articulación con el tribunal de cuentas por pedidos de auditorías.

La entrevistada 12 tiene 39 años y 14 años de antigüedad. Es administrativo categoría profesional de la Dirección de Contabilidad y Administración. Sus tareas son la confección de informes para la Dirección, el manejo de expedientes, el pedido de los hospitales y el manejo de partidas presupuestarias.

## ***IOMA***

La entrevistada 13 tiene 52 años y 31 años de antigüedad. Es Jefa del Departamento de Capacitación haciendo el nexo entre IPAP y IOMA. Coordina las tareas de Difusión, el proceso de inscripción de los agentes de IOMA y la gestión de las certificaciones. También articula las demandas de formación a IPAP. Coordina y supervisa la carga de los legajos (CV) actualizados a la base de datos Siape y el control de asistencia a los cursos.

La entrevistada 14 tiene 42 años y 17 años de antigüedad. Es del escalafón profesional administrativo. Se ocupa del diseño, gestión y dictado de las capacitaciones en IOMA. Cumple el rol de coordinación, organización de concursos para cargos e instancias de evaluación psicotécnica.

La entrevistada 15 tiene 43 años y 18 años de antigüedad. Es administrativa. Realiza la recepción de la información del IPAP. Lleva adelante las inscripciones, vacantes y certificaciones, la actualización de legajos siape. Realiza la solicitud de formación a demanda para IPAP. También se ocupa del diseño de proyectos, logística y coordinación y del Taller pre jubilatorio.

La entrevistada 16 tiene 49 años y 27 años de antigüedad. Es la Responsable del Jardín de Infantes del IOMA. Se encarga del manejo de personal, los aspectos pedagógicos, planificación, vacantes e inscripciones.

## ***Secretaría General de la Gobernación***

El entrevistado 17 tiene 44 años y 18 años de antigüedad. Es experto en Gestión Pública. Colaborador del coordinador del equipo de expertos. Realiza asistencia técnica a otros organismos como por ejemplo a la Dirección de Cooperadoras Escolares, Oficina de Trata de personas, COMISASEP (Ministerio de Trabajo).

La entrevistada 18 tiene 56 años y 26 años de antigüedad. Se encarga de la Evaluación de Proyectos Formativos, la gestión de recursos humanos y la actualización de la formación y mejora del desempeño laboral.

El entrevistado 19 tiene 44 años y 18 años de antigüedad. Es empleado de la Dirección de Seguimiento y Evaluación de la Gestión. Evalúa las propuestas formativas que envían los ministerios con criterios de aplicabilidad en organizaciones estatales y la administración pública.

La entrevistada 20 tiene 26 años y 6 años de antigüedad. Es empleada de la Dirección de Innovaciones. Trabaja en la articulación e implementación de políticas provinciales en los municipios, en el área de fomento de la participación ciudadana y en la Administración del Portal Provincial para Políticas Innovadoras. Se ocupa de la difusión de las acciones a nivel local y municipal.

### ***Astilleros Río Santiago***

El entrevistado 21 tiene 53 años y 33 años de antigüedad. Es el Jefe del departamento de Capacitación de Astilleros Río Santiago. Se ocupa de la coordinación de la capacitación en aspectos técnicos para los 3000 empleados del astillero cuando ingresan a trabajar y para actualizarse.

La entrevistada 22 tiene 47 años y 15 años de antigüedad. Es administrativa. Maneja la relación con proveedores locales y del exterior. Es profesora de inglés y capacitadora de los empleados del astillero.

El entrevistado 23 tiene 49 años y 30 años de antigüedad. Es Jefe de Reparaciones Navales. Desde hace 2 meses es el Gerente Comercial del Astillero.

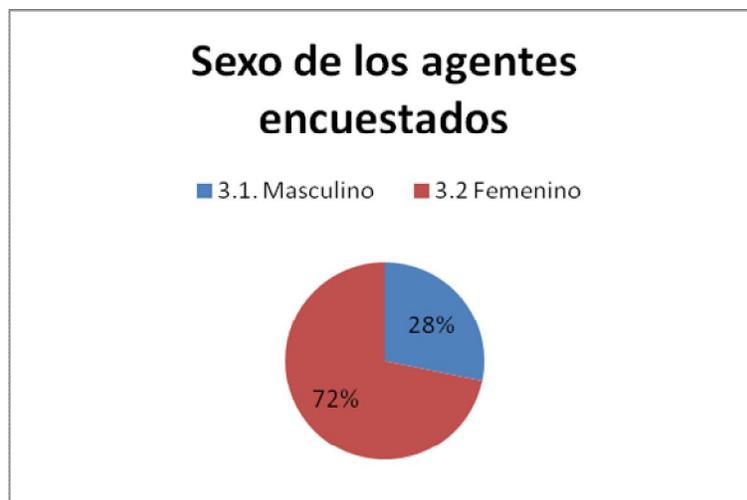
El entrevistado 24 tiene 40 años y 5 años en el Astillero. Es Jefe del Departamento de Planificación (depende de la Gerencia de Planificación de la Producción y Equipamiento). Lleva adelante la planificación de las obras en general

(producción, adquisición de materiales). Tiene 4 personas a cargo. Depende de la Unidad de Coordinación.

### - Perfil del personal encuestado

Como lo muestra el gráfico 5, la mayoría del personal encuestado son mujeres (72%). Esto puede deberse a que la mayor cantidad de encuestas se realizó en el Ministerio de Salud y en IOMA y según diferentes estudios, el universo de la salud se encuentra fuertemente feminizado (Dubet, 2014) a diferencia de organismos más vinculados con la producción como es el caso de Astilleros Rio Santiago.

**Gráfico5**



En relación con la experiencia profesional (gráfico 6) de los agentes se observa que solo la mitad posee más de 10 años de antigüedad. Esto denota la expansión de los Organismos Públicos en la última década. Esto puede asociarse al fuerte crecimiento económico de la Provincia y por lo tanto, a la creciente necesidad de dar respuesta a demandas sociales. Solo el 30% posee una experiencia mayor a los 15 años. Si se piensa que el promedio de años trabajados para alcanzar el retiro supera los 30 años, los organismos provinciales cuentan con planteles relativamente jóvenes.

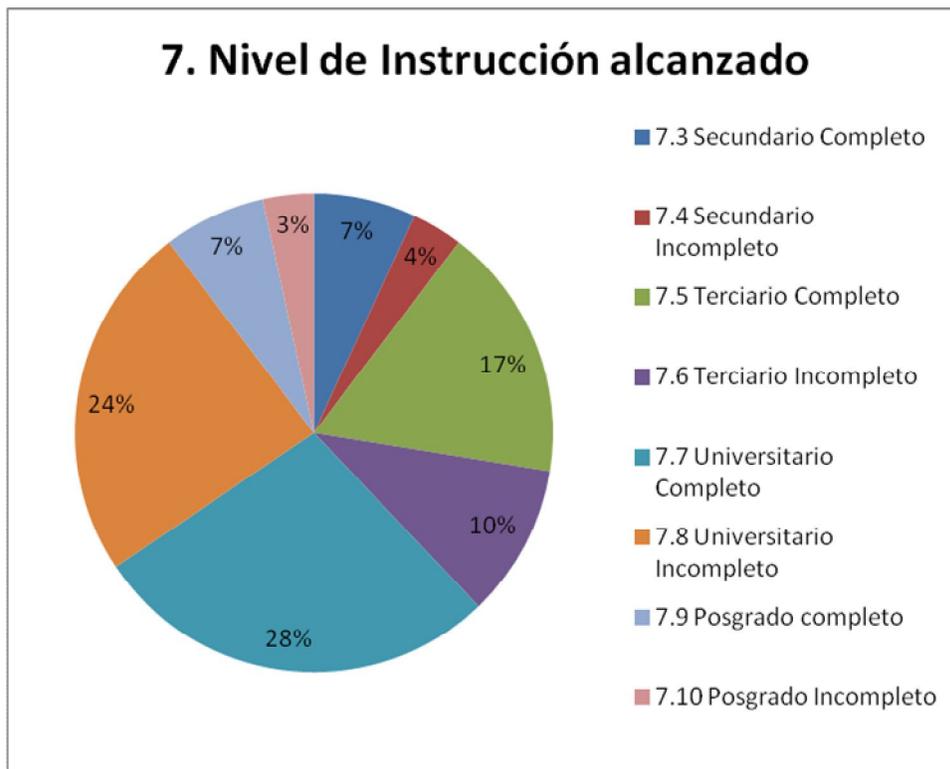
**Gráfico 6**



Otro dato interesante es que más del 90% del personal ha realizado estudios superiores, de los cuáles el 52% los ha finalizado. Esto habla de un perfil de personal altamente capacitado lo cual es un valor en sí mismo. (ver gráfico 7)

El hecho de que el 37% posea estudios superiores incompletos puede deberse principalmente a la juventud del personal y que por lo tanto están cursando sus carreras mientras trabajan. Esta presunción se visibiliza al asociar los datos de formación con el de la experiencia laboral, puesto que 44% de los agentes tiene menos de 8 años de experiencia profesional. Por último, puede presumirse que aquellos agentes que no terminaron el secundario son los que llevan más años en la administración pública y entraron en un período donde no era condición obligatoria la finalización de estudios secundarios.

Gráfico 7



En conclusión, se puede decir que el personal de los organismos provinciales posee alta calificación formativa y son relativamente jóvenes por lo que es importante trabajar con ellos en la consolidación de una cultura institucional de relevancia dado que tendrán un rol estratégico en la concreción de las políticas públicas de los próximos años.

## SEGUNDA PARTE

### RESULTADOS DEL ESTUDIO

#### - Las motivaciones para realizar la formación

Los agentes de la administración pública poseen una gran estabilidad en el puesto de trabajo. Esta situación, que podría jugar en contra para la realización de cursos de formación, no posee relevancia.

Las temáticas desarrolladas en las capacitaciones son consideradas de interés por el conjunto de los entrevistados. En muchos casos, el hecho de que el colectivo de trabajadores considere la posibilidad de la capacitación funciona también como un elemento motivacional.

*“Me pareció muy interesante el temario, lo mismo que a mis compañeros” (E1)<sup>7</sup>*

*“Nos dimos manija entre todos” (E2)*

El gráfico 8 es muy esclarecedor respecto a los por qué para capacitarse. El 30% de los agentes aparece preocupado por mejorar su desempeño laboral y el 29% siente que necesita adquirir nuevas habilidades. Por lo tanto, es posible pensar que casi el 60% de los agentes, de forma autónoma está preocupado por responder a la creciente demanda que le exige su puesto de trabajo. Son conscientes de la necesidad de actualizarse debido a la incorporación de nuevas políticas públicas y de nuevas tecnologías. Al 60% podría sumarse el 17% y el 15% que están motivados por interés personal y para mejorar sus conocimientos.

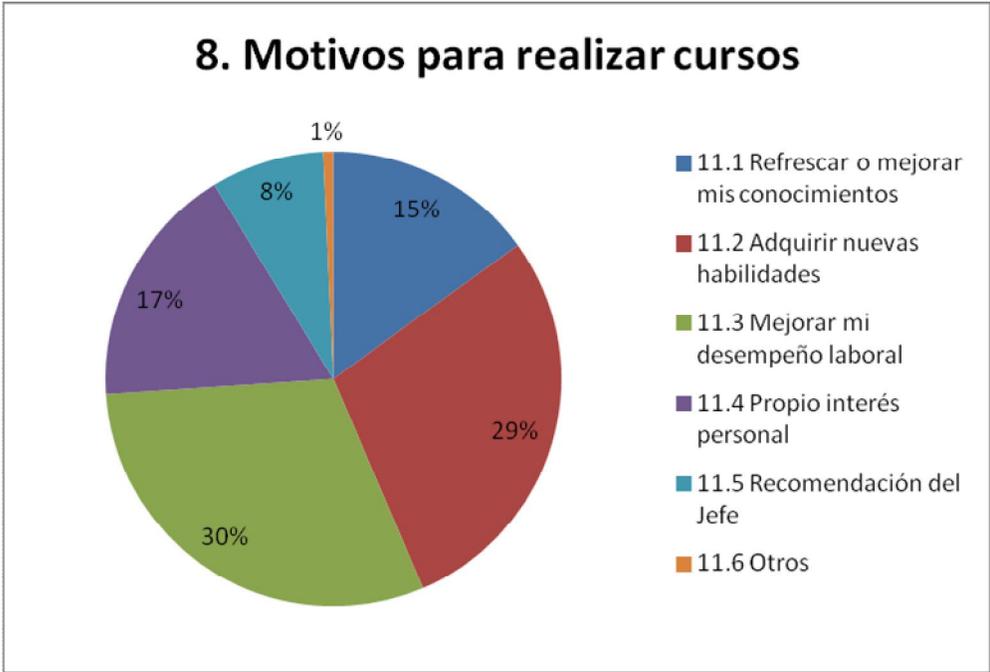
---

<sup>7</sup> Para agilizar la lectura se abrevia a los entrevistados con E1, 2, 3, etc.

Más allá que la formación realizada pueda no tener impacto aparente en las tareas que los agentes desarrollan, aparece en el discurso de los agentes como un valor en si mismo enriquecerse con conocimientos sobre administración pública.

*“...no conocer esos temas y contenidos no genera dificultades para el desarrollo de mi tarea pero me enriquece, me actualiza respecto a lo que ocurre en la administración pública. Me abre la cabeza, me aporta otra visión respecto hacia dónde va la política administrativa” (E1) “Los contenidos específicos sobre Política y administración pública me parecieron atractivos porque no los había recibido en mi formación.” (E3)*

Esto presupone más del 90% de los agentes tiene una preocupación genuina por la mejora de su desempeño profesional. Solo un 8% decide capacitarse a instancias de un tercero (el jefe). Este hecho puede deberse a que el jefe tiene información de cursos que pueden ayudar al personal que puede mejorar su trabajo.



Otro elemento motivacional es la posibilidad de conectarse con otros agentes de la Administración Pública Provincial.

Uno de los motivos para desarrollar capacitaciones es la existencia de exigencias en tal sentido desde el ámbito laboral. Esto hace que en algún caso permita mejorar el CV., en otros, mejorar el desempeño a nivel laboral. En líneas generales estas mejoras son vistas como las que posibilitan mejorar su situación laboral y desarrollar una carrera en el ámbito público.

*“Es importante profundizar el conocimiento sobre como ejercer cargos directivos y acerca del planeamiento estratégico de políticas públicas para desempeñarse mejor en el cargo” (E13)*

Por otra parte, las situaciones problemáticas cotidianas en el ámbito laboral son importantes a la hora de decidir realizar una actividad de capacitación. La conducción de equipos, el manejo de la conflictividad, las relaciones vinculares y la necesidad de autonomía posee mucha trascendencia para los agentes.

*“Las motivaciones tuvieron que ver con tener mayores conocimientos sobre el ámbito de la salud y gestión de hospitales.” (E6)...adquirir herramientas para el manejo de conflictos en los equipos de trabajo, tener una mejor visión y aplicación concreta. (E7)...mejorar el trabajo en grupo...Necesidad de tener mayor conocimiento de las normativas a nivel laboral (E16)*

*"Hoy es necesario mejorar la comunicación con los equipos de trabajo...mejorar la forma de conducir los equipos. Hay mayor necesidad de explicar el por qué y el para qué hacen las cosas. Antes te daban una orden y uno la hacía sin preguntar". (E23)*

*“Aportar calidad al trabajo en el Estado.” (E13)*

*Necesito adquirir mas conocimiento para hacer mejor las cosas sin depender de otros". (E14) “Necesitaba conocimientos sobre herramientas informáticas por no conocer sobre el tema. Antes tenía dependencia de otros para solucionar estos temas y se sobrecargaba al que tenía ese conocimiento” (E15)*

## - **Modos de acercarse a la información de los cursos**

Las ofertas llegan a través de los referentes del IPAP, por otros compañeros de trabajo, folletos en carteleras, consultas a la web de IPAP y por el boletín de IPAP. Se valora en líneas generales el trabajo que realizan las referentes para la difusión. Igualmente se mencionan que en algunos casos ésta no llega en tiempo y forma.

El 34% se entera de la oferta por otros compañeros de trabajo lo que demuestra que el boca a boca sigue cumpliendo un rol fundamental en la difusión.

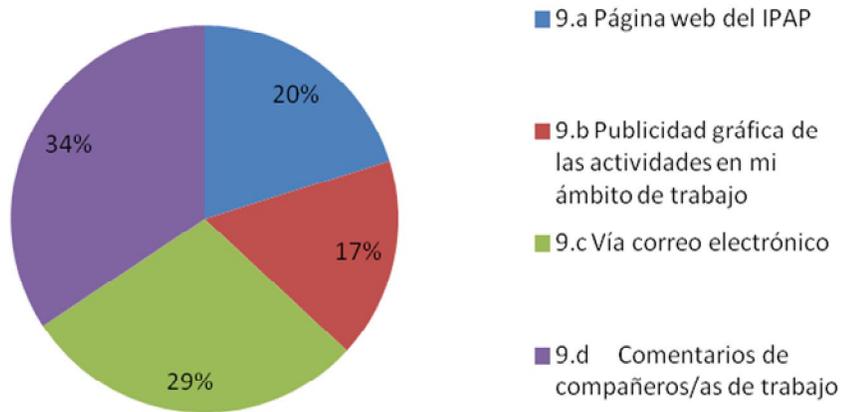
*Las ofertas llegan por el referente de IPAP del Astillero. Por tener vínculo directo me entero casi siempre pero para otros sectores es más difícil enterarse. No recibí demasiada información previa de los cursos (E22)*

*“Nos informó la referente de IPAP. Dejó folletería en la oficina.” (E1)*

Además el 29% se entera a través de información que le llega vía correo electrónico. Por lo tanto, el 63% se informa de la oferta desde un lugar más pasivo. Es el mensaje dirigido especialmente a la persona lo que motiva que se interese por las actividades de capacitación. (Ver Gráfico 9). El impacto de la publicidad gráfica es del 17% mientras que un 20% se entera por haber consultado la página web del IPAP. Este grupo demuestra mucha inquietud por un lado, y un fuerte reconocimiento a la tarea que desarrolla el IPAP por otro lado.

*“Algunos cursos específicos no me llegan. Me entero por mi búsqueda personal. La difusión es adecuada pero podría mejorar.” (E8)*

## 9. Difusión de las actividades de capacitación (totales)



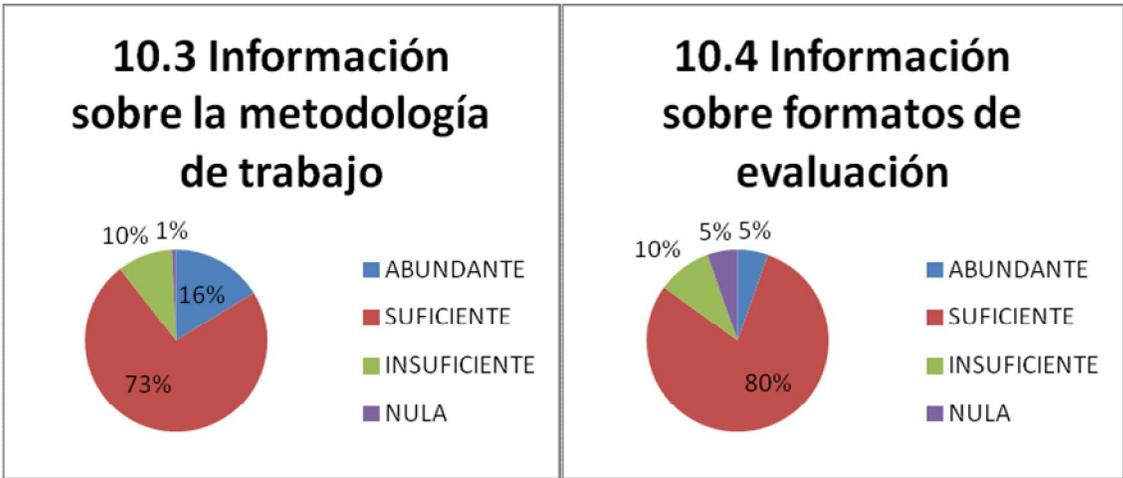
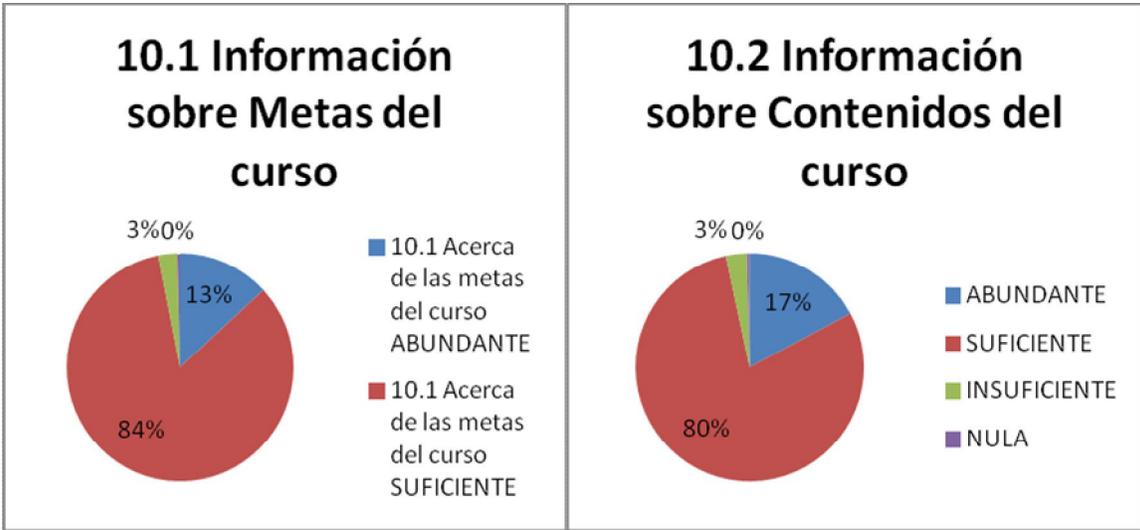
De acuerdo a los consultados, la difusión de la oferta está mucho mejor organizada que antes a través del uso de la web y el mail. Hay mayor orden y sistematización. Los problemas administrativos se solucionan más rápido.

Un elemento problemático en la difusión de la formación son las trabas que ponen los equipos de conducción en algunos ámbitos.

*“A veces no llega la información de cursos debido a la resistencia de los superiores para permitir que los agentes se capaciten saliendo de sus oficinas.”*  
(E17)

Al adentrarnos en las características de la información difundida se puede notar más del 90% considera que se han clarificado adecuadamente las metas del curso, se han descrito los contenidos del mismo así como la metodología de trabajo y la manera de evaluar.

Esto aparece como un punto fuerte del trabajo del IPAP pues denota que la difusión es amplia y clara a la vez.



**- Valoración del programa de formación realizado**

Para la mayoría de los agentes, las capacitaciones poseen buen nivel. Esta opinión la sostiene el 69% de los consultados.



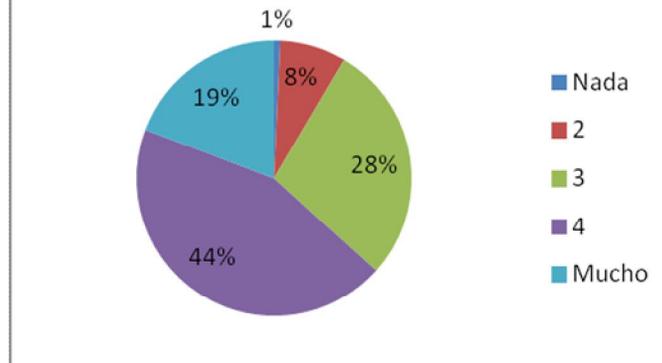
Los agentes expresan que las capacitaciones proveen información no conocida. Se critica aquellos espacios eminentemente teóricos a los que no le encuentran una aplicación inmediata. En general están buscando información sobre aspectos de la actividad cotidiana coyuntural.

*“Sobre los contenidos dictados en general tengo una buena opinión. Algunos son mejores que otros correspondiéndose con el nivel de los docentes. Los cursos prácticos me parecieron los más aplicables. Los de perspectiva política menos, aunque me permitieron entender algunas lógicas de funcionamiento interno en relación a sus superiores.” (E3)*

El 60% de los encuestados esta muy conforme o conforme con el conocimiento adquirido en los cursos. Un 10% en cambio piensa que no es bueno el nivel aunque en las entrevistas la crítica está más enfocada a aspectos políticos.

*“Muchas clases suenan más a una arenga que a otra cosa” (E2)*

## 12. Nivel de conocimientos adquiridos

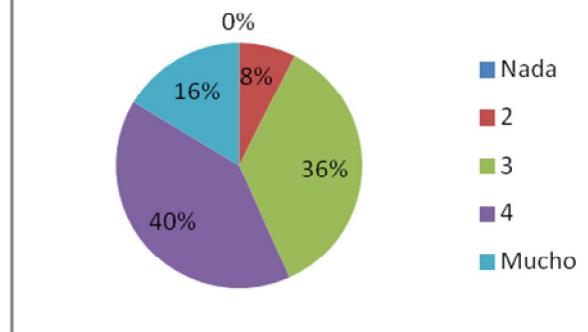


El 56% de los entrevistados considera que el nivel de destrezas adquiridas es muy útil para el trabajo cotidiano. Si embargo, algunos entrevistados creen que debe profundizarse más en algunos contenidos de carácter técnico.

*“En cuanto a los contenidos, considero que los cursos “más Técnicos” son mas sólidos y de aplicación directa. Los otros son de menor nivel.” (E17)*

*Algunos contenidos me parecen demasiado básicos. Deben ser actualizados. Es más adecuado para los agentes que no tienen ningún conocimiento sobre los temas. (E19)*

## 11.4 Nivel de destrezas adquiridas



En relación a los docentes que están a cargo de los cursos, se aprecia su formación. Estiman fundamentalmente a aquellos que conocen el funcionamiento de la administración pública.

*Tengo muy buena valoración de los docentes, contenidos y materiales en formato PPT y bibliografía adicional complementaria que recibí (E5)*

*Valoro sobre todo a los docentes que demuestran experiencia en la gestión pública concreta ya que es muy distinta al ámbito privado y la falta de experiencia hace que sino "hagan agua" en algunos temas. (E18)*

Criticar a aquellos docentes que únicamente transmiten información y no la recrean de forma más creativa.

*"Algunos son bárbaros, muy preparados, enseguida ponen ejemplos y se trabaja con trabajos prácticos...otros se limitan a leer las filminas". (E2)*

Los participantes de las capacitaciones prefieren que los profesores del IPAP brinden la formación en los lugares de trabajo. Cuando se tienen que trasladar a otro organismo lo ven como un inconveniente.

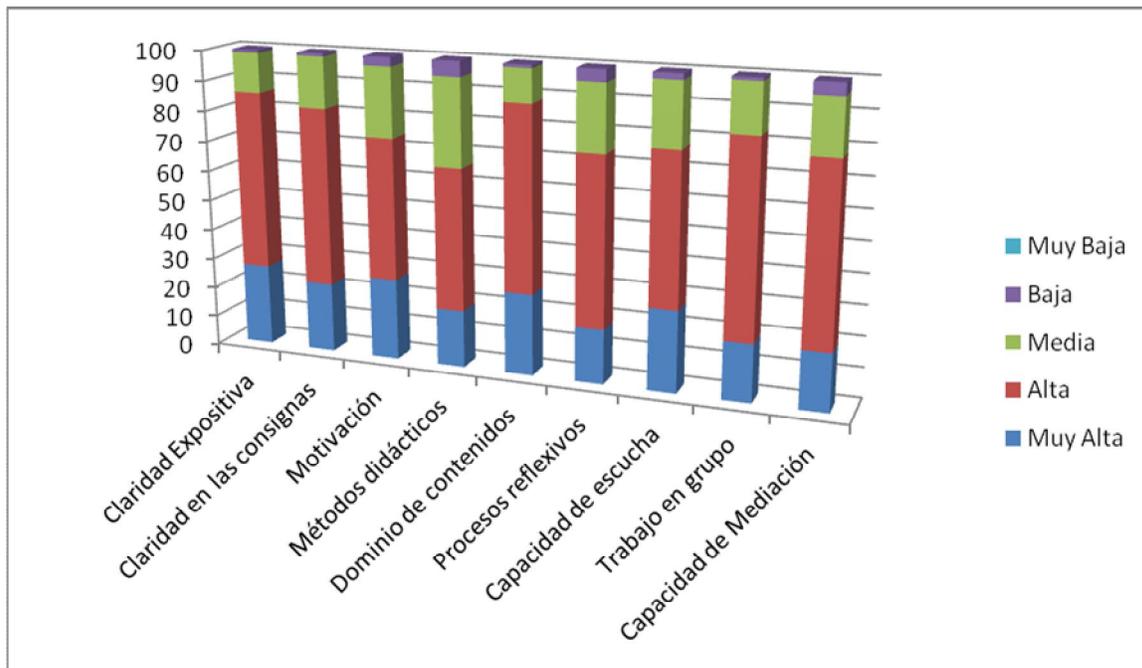
Más del 80% de los agentes encuestados expresan que los docentes poseen un alto dominio de los contenidos que trabajan, propician el trabajo grupal y son muy claros cuando exponen los temas y cuando realizan las instrucciones para realizar las tareas.

Para el 70% de los mismos, los docentes poseen capacidad de escucha, tiene capacidad de mediación en conflictos, propician espacios de reflexión sobre lo trabajado y plantean propuestas muy motivadoras.

El punto más bajo en la consideración de los encuestados tiene que ver con el dominio de estrategias didácticas. Igualmente, más del 60% aprueba los métodos didácticos planteados.

En conclusión, se percibe que el IPAP posee equipos docentes de probada calidad para llevar adelante los procesos formativos.

## Valoración de los Equipos Docentes



En las entrevistas aparece un elemento aparentemente colateral aunque de gran importancia. Se valora que los cursos faciliten encuentros entre diferentes organismos de la administración pública y sus trabajadores.

*“Gracias a la capacitación vemos otras realidades. Se "amplía el mundo". (E16)*

En Astilleros aparece como algo común valoran la importancia que el IPAP le da a las adaptaciones de la formación al contexto de trabajo.

*Valoro las adaptaciones que se realizan para responder a las realidades y necesidades particulares de los trabajadores del astillero. Esto mejoró respecto de otros años. (E21). A veces las particularidades del trabajo en el Astillero exigen cierta adaptación de los contenidos que no siempre se logra. (E24)*

Muchos entrevistados están satisfechos con la gratuidad de la oferta.

*Valoro el dictado de los cursos porque de lo contrario me debería formar de manera particular y eso es muy costoso. (E5) Está bueno que los cursos*

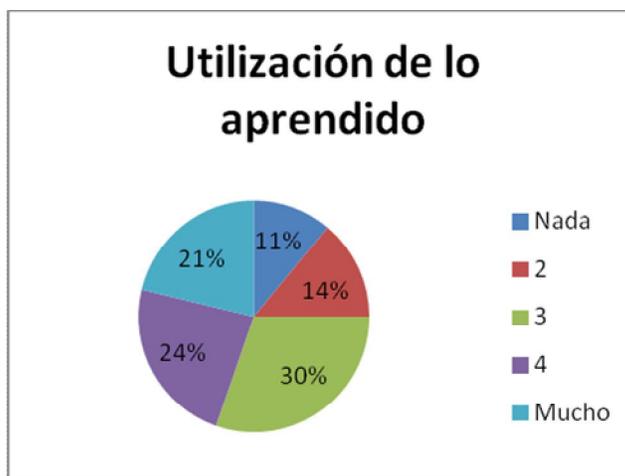
específicos de informática sean gratuitos, por ejemplo ACCESS porque los cursos particulares son muy costosos. (E8)

### - Impacto de la formación en las actividades profesionales

Este estudio se ha propuesto describir las percepciones de los participantes de las capacitaciones del IPAP en relación al impacto de las mismas en el día a día.

Solo un 45% plantea que utiliza permanentemente lo aprendido en su tarea cotidiana. Un 30% lo usa en forma esporádica y el 25% no le encuentra utilidad. Aunque valoran la formación, son escépticos acerca de la posibilidad de trasladar lo aprendido al trabajo cotidiano.

*“Fue interesante lo que vimos, de ahí a poder aplicarlo hay como un abismo” (E2)*



Lo sorprendente es que el 63% de los consultados señalan que lo aprendido le es de mucha utilidad fuera de su ámbito de trabajo. Esto presupone que en muchos casos, los agentes que concurren a las capacitaciones están en la búsqueda de conocimientos por fuera de su labor cotidiana



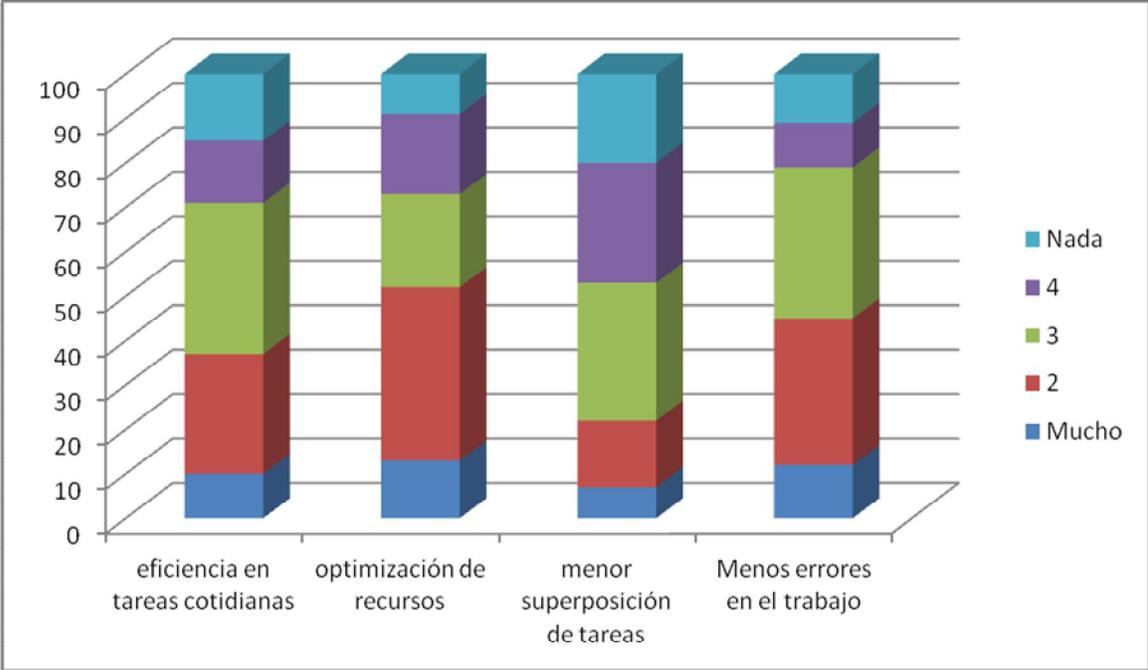
Al revisar el impacto efectivo en las actividades cotidianas se observa una merma en la efectividad de las capacitaciones. Cuando se consultó acerca de que si a partir de las capacitaciones realizan tareas cotidianas con mayor rapidez, un 37% respondió afirmativamente. Además, la mayoría de estos agentes asociaron la mejora en la eficiencia a las capacitaciones centradas en programas informáticos. En las entrevistas, se refuerza la aseveración anterior pues se plantea que la capacitación contribuye al mejoramiento del trabajo cotidiano. Genera un respaldo en las actividades y construye seguridad para encarar diversos requerimientos. También da la posibilidad de plantear con fundamento sugerencias a los superiores. También consideran que les permite organizar mejor la tarea.

*Los conocimientos adquiridos desde lo técnico informático mejoraron el desempeño laboral. (E2)*

Cuando se los consulto por la optimización de recursos, el 53% dice que efectivamente la formación les permitió mejorar en ese aspecto. Aquí plantean que es la experiencia lo fundamental para ganar eficacia y eficiencia en el uso de recursos. Menos de la mitad de los consultados, el 45%, plantean que los cursos ayudaron a que cometan menos errores en el trabajo. Asocian la menor cantidad de errores otra vez a la experiencia acumulada y a la ayuda de compañeros con más experiencia. Por último, es poco significativo poder vincular las

capacitaciones con una menor superposición de tareas. Solo un 22% piensa que en distinto grado, los cursos ayudaron en ese sentido.

**Impacto en las tareas cotidianas**



Al consultar sobre el impacto en la relación con los jefes, los compañeros de trabajo y la ciudadanía, los resultados son similares a lo descrito anteriormente. El 47% expresa que el curso impacta en las relaciones con losa compañeros de trabajo. Por otro lado, el 43% de los consultados expresa los cursos han permitido mejorar la comunicación con la ciudadanía. Finalmente, un 39% plantea que la capacitación les permitió mejorar la relación con sus superiores.

Algunos entrevistados consideran que la capacitación recibida mejoró el desempeño laboral, principalmente con su equipo de trabajo pues perciben que mejoró la comunicación sobre todo cuando se producen cambios en los procedimientos administrativos. Es importante cuando varios del sector se capacitan. Además comprenden mejor la función que cumplen los superiores.

*Generó mayor motivación por tener "temas en común". Mejoró mi perspectiva y visión de los roles y funciones del equipo. (E3/10)*

*La capacitación me ayudó a comprender mejor el rol que cumplen los superiores. A tener una "visión más general". (E4)*

*...cuando tenemos que implementar nuevos procedimientos y normativas que pueden generar conflicto en los equipos (E8)*

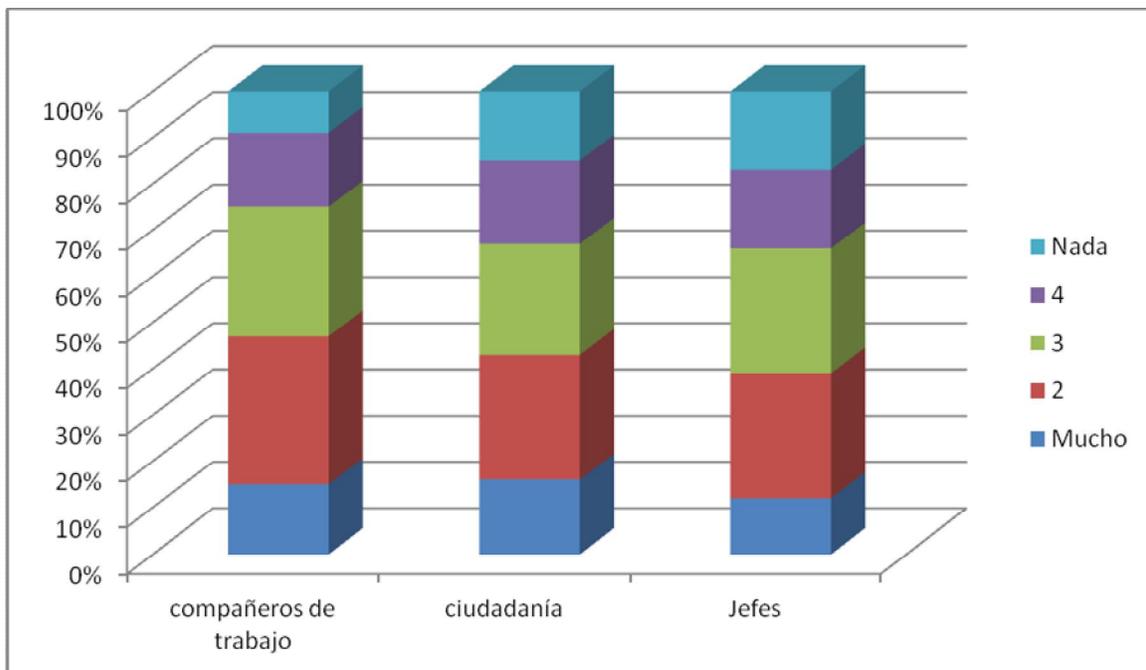
*Se han mejorado los vínculos internos y con la ciudadanía. Los cursos facilitan y mejoran la comunicación. Mejoran el clima de trabajo (E7/8)*

*Tengo más herramientas para desempeñarme con mis superiores desde una perspectiva política. (E10)*

Se percibe como positivo conocer agentes de otros organismos, compartir realidades y establecer contactos que permiten agilizar procesos en lo laboral.

*Valoro conocer agentes del propio organismo "para compartir visiones, espacios y los tiempos". (E5/7/9)*

### Impacto en la comunicación



Para algunos agentes la formación recibida no mejora su desempeño de manera directa. Tampoco produce otro tipo de involucramiento en las actividades diarias.

*...no considero que la formación recibida haya impactado en forma directa en su desempeño laboral, sí en tener "otra perspectiva" de la lógica de funcionamiento del organismo. (E6)*

*La capacitación no me generó mayor involucramiento con la tarea. No veo que varíe la motivación en lo laboral (E1/2)*

Para otros sí genera mayor involucramiento en la tarea diaria y más motivación. (E6/8/9)

Aparentemente cuando los superiores no se capacitan funcionan como obstáculo de cambios y generan climas conflictivos.

*... "tengo mas herramientas para acelerar los procesos". "trato de acortar los plazos en los procesos de compras aunque esto no depende solo de mí". Mejora la comunicación con los compañeros "nos consultamos cosas, es menos solitario el trabajo, se puede compartir la información". No incidió en la relación con los superiores. Sí con otras aéreas y organismos "te enriquece la formación y el intercambio cuando hay agentes de otros organismos". "te das cuenta que no estas tan mal". (E22)*

*"Ayudó para ponerme en el lugar del otro, reconocer el trabajo del otro". Mejoró el estímulo y la motivación de los equipos a cargo. Puedo delegar más en los equipos. Con los superiores no se comparten los mismos códigos. Mejoró la relación/comunicación con otras aéreas. (E23)*

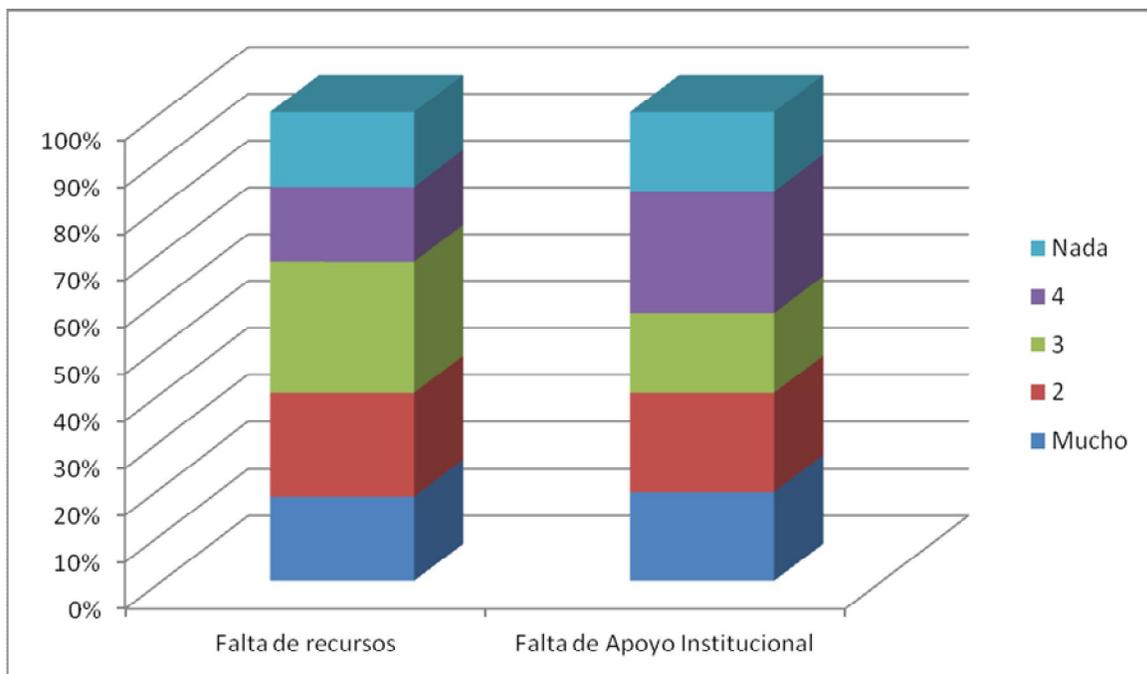
## - Obstáculos del ámbito laboral para incorporar lo aprendido

Teniendo en cuenta el análisis del impacto de las capacitaciones, se planteó averiguar por las causas que entorpecen y dificultan la incorporación de los conocimientos proyectados.

Los aspectos más destacados son los que tienen que ver con la falta de apoyo institucional y la falta de recursos.

La falta de apoyo institucional se centra principalmente en el rechazo de los jefes y de los compañeros de trabajo a los cambios. Un 40% de los consultados expresa que este obstáculo es realmente importante.

La falta de recursos (Computadoras por ejemplo) es el otro obstáculo para incorporar lo aprendido señalado por el 40% de los encuestados.



El discurso de los entrevistados ilustra y especifica los obstáculos. En cuanto a la falta de apoyo institucional plantean la resistencia que genera en los Directores la salida de personal fuera de su oficina para recibir las capacitaciones. Éstas no se

piensan como parte del proceso de trabajo. Por otro lado, muchas veces se están capacitando varios integrantes de un mismo sector simultáneamente.

*Ésta situación genera conflictos entre nosotros cuando hay sobrecarga de trabajo. (E6)*

*La ida a las capacitaciones genera conflicto con los horarios. Tenemos que compensar con más horas en el lugar de trabajo. (E11)*

Otro problema asociado al anterior es que la falta de apoyo por parte de los superiores provoca la existencia de personal capacitado y no capacitado. Esto obstaculiza la posibilidad de cambios discutidos en la formación debido a la resistencia de los que no se capacitan.

*Hay muchas discusiones e ironías cuando venís con una propuesta. Te hacen ver como un soberbio. Lo que pasa es que muchos no desean mejorar. (E11)...es conflictivo tener distinta formación, sobre todo si los que vienen con ideas nuevas son los de menos antigüedad (E10) Hay una resistencia al cambio que genera cierta "cultura institucional del empleado público". (E13)*

*Los principales obstáculos aparecen cuando se quieren implementar cambios y el resto del equipo o los superiores no recibieron la misma capacitación. Se generan desencuentros o resistencias "no se maneja el mismo código". (E22)*

Otra dificultad para aplicar lo aprendido es la falta de recursos materiales adecuados (computadoras, programas, entre otros). Hay cierto desajuste entre las propuestas presentadas y las condiciones reales de trabajo.

*"faltan computadoras y a veces tenemos que compartir o turnarnos para usarlas". (E22) (E5)*

La dificultad en la posibilidad de vincular el conocimiento trabajado con lo laboral también aparece como un obstáculo. Los motivos pueden ser, entre otros, la existencia de cristalizaciones de conocimiento previo muy fuertes, haber entendido

a la capacitación como un ámbito de catarsis y culpabilización del otro sin que se produzca una conexión potente con los objetivos reales de la formación.

*“Los agentes con perfiles más técnicos son más rígidos. Muchas veces en los espacios formativos los agentes dan cuenta de situaciones laborales cargados de mucha emotividad desde lo vincular, hacen catarsis, que coincide con cierta dificultad para la autocrítica. Se quejan del Estado y no se dan cuenta que el Estado también son ellos”. (E19)*

Por último, un obstáculo poco mencionado pero que es muy importante tiene que ver con los contextos marcados por la conflictividad laboral.

*"Es difícil llevar el conocimiento a la práctica desde el contexto y realidad particular del lugar de trabajo en el astillero". Hay muchos conflictos sindicales y lógicas laborales difíciles de romper. Esto te genera mucha frustración. (E24)*

## **- Ventajas que genera la formación**

Una de las ventajas que produce la capacitación es la construcción de nuevos vínculos al margen de los existentes en su ámbito específico. Este hecho es novedoso y parece un efecto colateral de lo trabajado en los cursos. La posibilidad de hacer sinergia ante problemas cotidianos impacta positivamente en las actividades cotidianas. Esto termina siendo valorado por los superiores.

*Es interesante por otro lado, conocer gente de otros organismos porque facilita y agiliza muchas veces la resolución de los problemas técnicos que se presentan y requieren de la intervención de otros. (E2) Es muy bueno compartir diferentes realidades. En la capacitación he generado contactos que mejoran mi tarea pues me hicieron conocer nuevas formas de cómo hacerla. (E3)*

Otro elemento importante es la adquisición de un vocabulario preciso para comunicar a otros lo cual reduce escenarios inciertos.

*Haber adquirido herramientas desde la comunicación me hizo más eficiente en la capacidad de hacerme entender. (E6)...Mejóro la relación con los superiores el adquirir mas seguridad personal sobre el conocimiento de los temas y me dio mayor capacidad de resolución de los problemas. (E12)*

Una ventaja que aparece en algunos ámbitos es cuando los superiores poseen una mirada positiva acerca de la formación. Esto produce un espacio fértil para las innovaciones y a su vez genera un aliento permanente para que el personal se forme.

## SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA CAPACITACIÓN

Un dato muy alentador es que el 98% de los encuestados dicen que va a seguir haciendo los cursos que brinda el IPAP. A partir de ese dato es que se intentó ahondar en las sugerencias y demandas que plantean los encuestados y entrevistados respecto a futuras ofertas.



La mayoría de los que habían realizado cursos, en la actualidad están realizando la **Diplomatura en Gestión Pública**, a la que valoran por ser un trayecto formativo integral y da una certificación concreta. Aparentemente esto ha mejorado la percepción que el agente posee del IPAP. La diplomatura ayudó para organizar los contenidos dándole una lógica a la fragmentación anterior.

*"...los cursos de la diplomatura te dan otra perspectiva del área donde estás trabajando. Compartir aula con otros te ayuda a tener mejor visión general". (E9)*

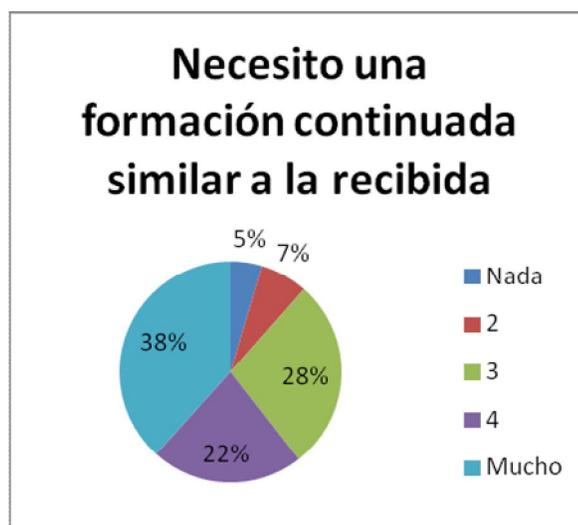
Las sugerencias expresadas por los agentes encuestados y entrevistados puede organizarse en:

- 1- Profundización de la formación existente
- 2- Formato organizacional

- 3- Propuesta didáctico- pedagógica
- 4- Propuesta de nuevos cursos
- 5- La relación con el personal de conducción de los organismos

- **Profundización de la formación existente**

El 60% de los consultados expresa la necesidad de seguir profundizando las temáticas que se vienen trabajando en los cursos existentes.



En ese sentido apuntan en que las capacitaciones son de corta duración lo que conspira con la posibilidad de abarcar la mayor parte de las aristas de los temas propuestos. También se plantea que es necesario avanzar más allá de lo básico en algunos temas. Proponen para ello establecer diferentes niveles para una misma formación. La necesidad de mayor profundización se señala en los cursos de informática y de aspectos que hacen a la comunicación, organización del trabajo, conducción, etc. También se hace mención a cursos específicos que atañen a un organismo en particular como por ejemplo el Ministerio de Salud.

*Me gustaría profundizar algunos temas porque los tiempos de la cursada son muy cortos. (E1)*

*Que se profundicen temas como manejo de Equipos de Trabajo, Mediación de conflictos, Comunicación, técnicas para conducción etc. (E22/E23)...sugiero profundizar y elevar el nivel de los contenidos propuestos. (18)*

*Hay que profundizar los temas agregando niveles que contemplen diferentes estadios de formación. (Nivel 1, 2, etc.). (E9)*

*Que se tenga en cuenta el nivel de formación que tienen los asistentes a los cursos para armar los contenidos. A los de informática asisten agentes sin formación y otros con formación universitaria por lo que la brecha es muy grande. (E11)*

*Que se trabaje con los que ya se capacitaron creando espacios de intercambio con los que todavía no se capacitaron. (E14)*

*Elevar o profundizar el nivel de los cursos de contenido técnico informático. (E2)*

*Los cursos de informática deberían tener mayor nivel y actualización. (E5)*

*Profundizar temas: gestión de recursos económico financieros, presupuestario, cuadros sanitarios, (E13)*

#### **- Formato organizacional**

Otro aspecto que aparece mencionado tiene que ver con la organización de las capacitaciones. Los agentes consultados sugieren más bandas horarias para poder asistir a más de un curso. Otro aspecto interesante es la posibilidad de que las capacitaciones sigan dictándose en forma continuada para que se organice la presencia de los interesados de un sector sin que se resienta la labor cotidiana.

Además, en relación a la inscripción a cursos y a la entrega de certificados se propone una simplificación, en el primer caso, y que se agilice la entrega de las constancias de aprobación.

Por último, se propone construir instancias para que la conducción del IPAP pueda recibir la demanda de temas para cursos.

*Coordinar mejor los horarios para que los cursos no se superpongan. (E2/3) Que haya mayor oferta horaria. (E2)*

*Que haya continuidad en los cursos año a año para poder organizar escalonadamente la salida de los equipos de los lugares de trabajo para capacitarse sin generar sobrecarga laboral. (E2)*

*Garantizar la finalización de los trayectos formativos. (E3)*

*Agilizar la inscripción. Es doble: online y por planilla. También hay una segunda instancia de confirmación. (E4)*

*Que se agilice la entrega de los certificados ya que puede pasar más de un año hasta que los entreguen. (E6) Que se mejoren los tiempos para la entrega de las certificaciones. Le adeudan certificados hace más de un año. (E22)*

*Me gustaría proponer temas y también los docentes para que el IPAP pueda convocarlos y organizar las capacitaciones. (E18)*

*Agrupar a los agentes según sus intereses, tareas y perfil en los cursos. (E10)*

#### **- Propuesta didáctico- pedagógica**

Como se destacó en otra parte del informe, el 69% de los consultas está muy conforme con la propuesta de trabajo y el nivel de los docente. Más allá de eso, es interesante destacar algunas opiniones que pueden ser un insumo valioso para el IPAP para la confección de la propuesta curricular.

Los agentes en relación al manejo de las clases plantean que los docentes tengan la capacidad de conducción de la clase para que esta no se detenga permanentemente en aspectos personales. También ven como un elemento valioso el que los docentes tengan experiencia en el ámbito del sector público. Por último, aparece un pedido de incorporación de recursos TIC al formato de dictado más tradicional y de mayor carga de actividades prácticas.

*En los cursos: manejar los tiempos para la "catarsis...no es terapia de grupo" y centrarse en el dictado del curso. (E7)*

*Que los docentes tengan experiencia y conocimiento en la administración pública para tener ejemplos concretos. (E11) Es fundamental que los docentes provengan o tengan experiencia directa en el ámbito público y la gestión provincial para poder acompañar lo académico con la práctica. (E20)*

*Agilizar las clases con recursos multimedia y plataforma virtual. (E10)*

*Que haya más materiales con actividades prácticas y mayor desarrollo de la bibliografía. Que los PPT lleguen por mail. (E21)*

Otro aspecto interesante está dado por la percepción de que muchos contenidos se superponen en diversos cursos. Aquí el planteo es el de poder intervenir desde una mirada global para ordenar la oferta.

*Que alguien mire de manera totalizadora los contenidos de los cursos. Muchas veces se reiteran entre curso y curso. (E10)*

En algunos casos se observa que los contenidos están desactualizados. Esto se da en áreas donde el cambio tecnológico es muy vertiginoso como por ejemplo en informática.

*Actualizar los programas de estudio. Que sean bien específicos en el área de informática. (E10)*

En algunas entrevistas se sugiere revisar los plazos de entrega de trabajos y ciertas ayudas que permitirían un seguimiento más sistemático por parte de los alumnos. Por ejemplo enviar recordatorios de tareas vía correo electrónico.

*Mayor tiempo para la entrega de los trabajos finales. (E13)*

*Que se envíen mensajes recordatorios cuando se suben nuevos materiales en la plataforma virtual. (E13)*

*Otorgar más tiempo en los cursos y talleres para las prácticas. (E15) Más tiempo para profundizar los temas a través de la práctica. (E16)*

### **-Propuesta de nuevos cursos**

El 55% de los encuestados propone la necesidad de que la oferta se reactuale permanentemente. En las entrevistas aparece un listado muy variado en relación a posibles ofertas de formación. El mismo plantea desde cuestiones específicas propias de cada organismo hasta cursos que en un caso se han dictado pero aparentemente muchos no lo habían tenido en cuenta.



*La formación en RRHH debería ser el eje. (E14)*

*Comunicación en los equipos de trabajo, calidad de atención al afiliado. Optimización de las relaciones interpersonales. Buenos Climas laborales. (E15)*

*Culturas institucionales, Mediación de conflictos (E16)*

*Cursos sobre salud laboral y seguridad e higiene. Prevención de accidentes. Derechos y obligaciones desde lo laboral. Régimen laboral de la administración pública y particularidades de la tarea docente. Profundizar la formación en: manejo de equipos, coordinación, cargos directivos. (E17)*

*Querría que se traten temas que de su tarea diaria: participación ciudadana, gobierno abierto, transparencia en la gestión, colaboración intergubernamental, con OSC (profundización) (E21)*

*Sugiero más cursos de coaching, liderazgo y oratoria. (E9)*

*Que haya más capacitaciones en los temas de compras y contrataciones. (E23)*

*Sugiero cursos de ceremonial y protocolo. (E7)*

*Mayor formación en gestión del cambio y equipos y en Gestión en administración financiera. (E12)*

**- La relación con el personal de conducción de los organismos**

Además de marcar como un obstaculizador en la formación a algunos equipos de conducción, los entrevistados plantearon sugerencias en tal sentido. Una de ellas, es la de establecer un espacio de capacitación que permita compartir visiones comunes entre empleados y jefes. También, construir mecanismos de negociación y sensibilización que permitan a los superiores comprender lo estratégico que son los espacios de formación.

*Es importante también capacitar a los directivos. Las capacitaciones en general son para mandos medios y empleados. Para poder hablar el mismo lenguaje.* (E14)

*Que los superiores no obstaculicen la asistencia (caso más emblemático son los agentes de desarrollo social).* (E20)

## **Bibliografía**

Cohen, E.; Franco, R. (1988). *“Evaluación de Proyectos Sociales”*, ILPES/ONU – CIDES/OEA – GEL Colección Estudios Políticos y Sociales 1ra. Ed. Buenos Aires.

Contardo, M., Martens, A., Moro A., Pochet Cala J., (2013) *Evaluación de la calidad de la capacitación. Informe de resultados parciales*, La Plata, IPAP, [http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/sites/default/files/estudios\\_investigaciones/Evaluaci%C3%B3n%20de%20la%20calidad%20de%20la%20capacitaci%C3%B3n.pdf](http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/sites/default/files/estudios_investigaciones/Evaluaci%C3%B3n%20de%20la%20calidad%20de%20la%20capacitaci%C3%B3n.pdf)

Di Virgilio, M; Solano, R. (2010). *“Monitoreo y evaluación de políticas programas y proyectos sociales”*, UNICEF-CIPPEC, Buenos Aires. Disponible en la web: [http://www.unicef.org/argentina/spanish/cippec\\_uni\\_monitoreo\\_evaluacion.pdf](http://www.unicef.org/argentina/spanish/cippec_uni_monitoreo_evaluacion.pdf)

Dubet, F. (2014), *“Repensar la justicia social. Contra el mito de la igualdad de oportunidades”*, Siglo XXI, Buenos Aires.

Instituto Provincial de la Administración Pública <http://www.ipap.sg.gba.gov.ar>

IPAP, (2013), *Informe de Evaluación de Proceso. OBSERVACIONES DE CURSOS*, 2013, La Plata, [http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/sites/default/files/estudios\\_investigaciones/Evaluaci%C3%B3n%20de%20proceso-%20Observaciones%202013.pdf](http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/sites/default/files/estudios_investigaciones/Evaluaci%C3%B3n%20de%20proceso-%20Observaciones%202013.pdf)

IPAP, (2013), *Resultados de cuestionarios de opinión - Jornadas 2013*, La Plata [http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/contenido/resultados\\_de\\_cuestionarios\\_de\\_opini%C3%B3n\\_jornadas\\_2013](http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/contenido/resultados_de_cuestionarios_de_opini%C3%B3n_jornadas_2013)

Martens, Anahí, (2013), *Evaluación de impacto del Programa de Capacitación Profesional para Secretarías y Asistentes Privados*, La Plata, IPAP, [http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/contenido/evaluaci%C3%B3n\\_de\\_impacto\\_programa\\_de\\_capacitaci%C3%B3n\\_profesional\\_para\\_secretar%C3%ADas\\_y\\_asistentes](http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/contenido/evaluaci%C3%B3n_de_impacto_programa_de_capacitaci%C3%B3n_profesional_para_secretar%C3%ADas_y_asistentes)

Neirotti, N. (2007). "Elementos conceptuales y metodológicos para la evaluación de políticas y programas sociales" UNESCO – Instituto Internacional de Planeamiento en Educación, Buenos Aires.

Nirenberg, O; Brawerman, J; Ruiz, V (2000). "*Evaluar para la transformación: innovaciones en la evaluación de programas y proyectos*", Editorial Paidós, Buenos Aires.

Pascual, L; Chiara, Magdalena (2012). "*Guía para la evaluación de programas en educación*" Diniece, Buenos Aires. Disponible en la web: <http://diniece.me.gov.ar/images/stories/diniece/publicaciones/Evaluprog.pdf>

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2009). "*Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*" PNUD, New York. Disponible en la web: [http://web.undp.org/evaluation/handbook/spanish/documents/manual\\_completo.pdf](http://web.undp.org/evaluation/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf)

UNICEF, CIPPEC (2012). "*Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*", Buenos Aires.

Viñas, V.; Ocampo, A. (2006). "*Conceptos Clave de Seguimiento y Evaluación de Programas y Proyectos: Breve Guía*" Preval – Fida, Lima. Disponible en la web: [http://preval.org/files/Breve\\_Guia.pdf](http://preval.org/files/Breve_Guia.pdf)