

**SEXTO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACION PÚBLICA  
RESISTENCIA, 6, 7 Y 8 DE JULIO DE 2011**

**PRESENTACIÓN DE PANEL**

**TÍTULO: LA FORMACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS EN LAS  
PROVINCIAS (2)**

**ÁREA TEMÁTICA: 5. Relaciones federales, desarrollo regional, gobiernos provinciales, y municipales.**

**SUBTEMA: (d) Coordinación intergubernamental**

**COORDINADOR DEL PANEL: Néstor Enrique IRIBARREN**

**TÍTULO DE LA PONENCIA: Acciones de capacitación en los procesos de modernización del gobierno de la provincia del Chaco.**

**EXPOSITORA: Alicia Nora Radocevich<sup>1</sup>**

**1.- Marco referencial:**

La Dirección del Centro Provincial de Capacitación de la provincia del Chaco se reorganizó a partir del año 2008, al inicio de la gestión del actual gobierno provincial. En el año 2007 no hay registro de acciones, ni designación de un director.

Desde entonces, con la implementación del Programa de Fortalecimiento y Modernización del Estado, en lo formal, se reordenaron las diferentes áreas del ejecutivo provincial, fijando las nuevas estructuras programáticas y organigramas de funcionamiento. Así, en el ámbito de la Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública, se fortaleció la Dirección General de RR.HH, y se creó, dentro de su estructura, el Centro Provincial de Capacitación (Decreto N° 2130/09).

En lo conceptual, se enfatizó la gestión de la capacitación considerándola una herramienta fundamental para dinamizar las estructuras en proceso de cambio, al establecer como responsabilidades primarias de la Dirección proponer la política del Sistema Provincial de Capacitación, estableciendo normas y pautas metodológicas y realizando la supervisión, evaluación y certificación de la capacitación permanente de los agentes; y asistir técnicamente en el desarrollo de los planes de formación en los organismos asegurando la capacitación estratégica en políticas de transformación de la gestión pública.

De lo anterior se desprende que la capacitación que se organice debe:

---

<sup>1</sup> Alicia Nora Radocevich – Dirección del Centro Provincial de Capacitación – Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública. Gobierno de la Provincia del Chaco.

Responder a los lineamientos emanados de las políticas de Estado, como unidad de ejecución de los planes estratégicos que las mismas demanden.

Ser considerada como un sistema. Y como tal, abarcar en sus acciones a todos los organismos de la administración.

Tener carácter institucional; es decir, que pueda ser reconocida como propia y sostenida como necesaria al cumplimiento de la misión en cada una de las organizaciones.

Contribuir al desarrollo permanente de los agentes públicos, potenciando la adquisición de las competencias en cuanto a capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes incorporadas en el proceso de capacitación, pasibles de ser transferidas y aplicadas a la actividad profesional o al puesto de trabajo.

Intervenir en los planes de gestión de las distintas áreas estatales brindando herramientas para generar los procesos de formación – acción que demande la aplicación de dichos planes.

Monitorear y evaluar las acciones de capacitación, garantizando que las mismas respondan a las políticas de estado y a las necesidades reales de los organismos, interviniendo en la selección de los perfiles de participantes, competencia profesional de los capacitadores, adecuación de contenidos y aplicabilidad de las competencias adquiridas.

En lo operativo, se reorganizó el área para lograr mayor eficiencia. Se conformó un espacio físico adecuado para el desarrollo de las actividades, con la contratación y adecuación de un inmueble, y compra de equipamiento tecnológico. Se incorporó personal, tanto administrativo como técnico a la Dirección, con el objetivo de avanzar en el desarrollo de las actividades pautadas por las responsabilidades primarias.

En lo metodológico, los planes formulados a partir del año 2008 se estructuraron a partir de las premisas de:

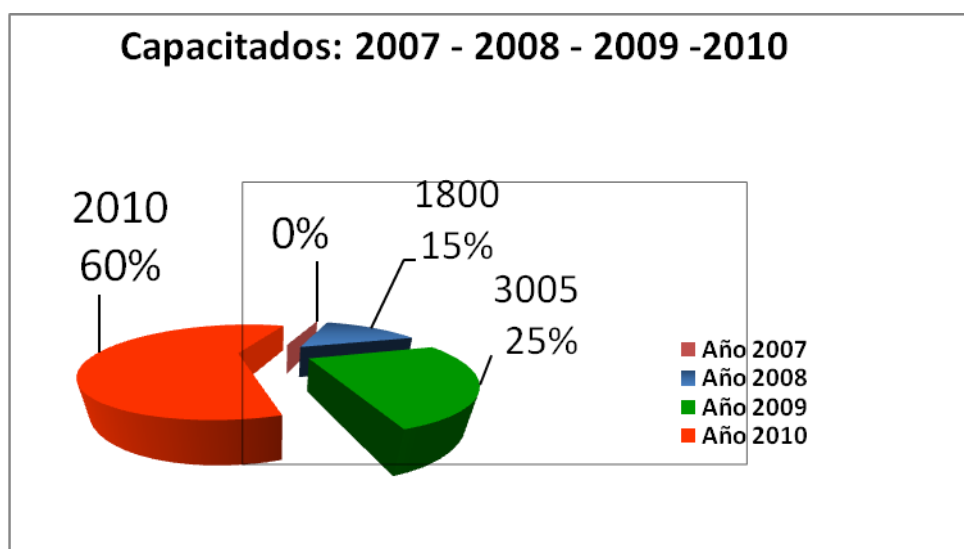
- Incorporación de las tecnologías de la información como herramientas para el logro de eficiencia en la gestión administrativa.
- Promoción de cambios en la cultura organizacional con apertura hacia las nuevas concepciones de las comunicaciones interpersonales, institucionalizando los liderazgos, el trabajo en equipo, y la integración de la persona al ámbito laboral para la generación de compromisos con la institución.
- Inclusión de actividades orientadas a reforzar la capacidad de planificación, formulación y seguimiento de planes de gestión y programas en mandos medios y superiores, tanto como las actividades que implican transferencia de saberes y herramientas tecnológicas para los sectores operativos.

## 2.- Síntesis de acciones realizadas:

En el relato de las acciones de capacitación iniciadas a partir del año 2008, es posible visualizar el crecimiento de las actividades, así como los ajustes metodológicos que se hicieron en la gestión, en un proceso de retroalimentación permanente. A medida que se conformaba un grupo de trabajo en la Dirección, se generaba desde los distintos organismos una mirada positiva hacia las acciones implementadas.

En el gráfico 1 es posible visualizar el crecimiento de las acciones de capacitación desde el año 2007 (tomado como año cero) hasta el 2010.

**Gráfico 1**



Se observa un crecimiento sustantivo de las acciones de capacitación a partir del año 2008, que responde a la importancia asignada al área desde entonces.

En una síntesis, se analizarán los aspectos destacados de cada período de la serie:

### **Año 2008**

Desde el año 2008, la Dirección acompaña los procesos de modernización y fortalecimiento del estado que la provincia del Chaco comenzó a implementar desde la Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública. Las líneas de trabajo contemplaron la capacitación de mandos medios y superiores y del sector operativo, hasta totalizar 1800 capacitados en el año.

Fue importante la reactivación de los convenios con las universidades del medio, las cuales realizaron una interesante oferta de capacitación, consensuada con las autoridades de la Dirección. Esto garantizaba una

prestación de calidad, especialmente por la excelencia profesional de los capacitadores.

Se insistió especialmente en la capacitación en informática, tanto en el manejo de las herramientas básicas como en los programas especiales para profesionales; se instrumentó el sistema único de seguimiento de expedientes y otras actuaciones, de implementación masiva en todas las mesas de entrada.

Para el nivel operativo, a lo anterior se agregaron cursos sobre gestión de información documental, talleres sobre reglamentaciones vigentes en materia de personal; y para mandos medios y superiores se propusieron capacitaciones en presupuesto por programas, liderazgo, tablero de comando, planificación y diseño de proyectos y un taller para la detección de necesidades de capacitación.

### **Año 2009**

Para este año, en las metas enunciadas en el Proyecto según Marco Lógico que realizara el área de la Gobernación, se preveía capacitar a 2700 agentes. Este número se superó y fueron tres mil setenta (3070) en total, en diecisiete (17) acciones para mandos medios y sesenta y cuatro (64) para el nivel operativo. Con una gestión cada vez más involucrada con la modernización, durante el año 2009 se trabajó intensamente en la elaboración del Proyecto de la Red de Estructura Programática de la Gobernación, formulación de proyectos y presupuesto por programas, y cuestiones formales de la aplicación de la Ley de Ética Pública; se incorporaron talleres sobre comunicación en la organización y liderazgo, orientados hacia el fortalecimiento de los mandos medios y superiores, y de atención al usuario para nivel operativo, entre otros aspectos.

Se incorporaron docentes de reconocida trayectoria en el campo universitario, para el dictado de distintos cursos y talleres, orientados tanto a mejorar el desempeño en el puesto de trabajo como las relaciones interpersonales.

Durante el año, comenzó a perfilarse un equipo de capacitadores internos conformado por personal de las distintas jurisdicciones de la administración, con formación profesional o probada idoneidad, capaces de transmitir sus saberes con el apoyo de una vasta experiencia en la gestión.

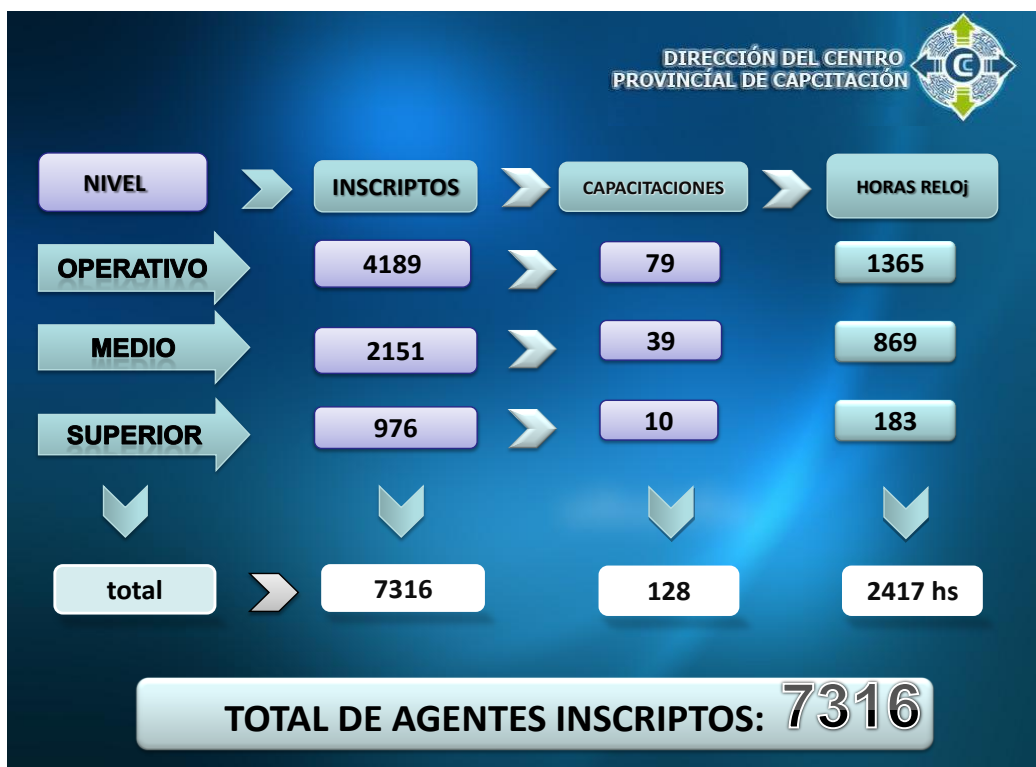
### **Año 2010**

Al inicio del ciclo, y atendiendo al flujo de demanda de capacitaciones generada desde las distintas jurisdicciones, la proyección realizada en marzo estimó seis mil novecientos (6900) agentes de la administración capacitados en el transcurso del año 2010, excediendo con creces la meta del 30 % de crecimiento anual propuesta en los lineamientos del Marco Lógico para el año que preveía tres mil novecientos (3900).

Esa cifra, a pesar de lo ambicioso de las estimaciones, pudo cumplirse y superarse, totalizando 7316 inscriptos en 128 actividades de capacitación, entre cursos, talleres, jornadas y seminarios

El gráfico muestra la cantidad de inscriptos, de capacitaciones y de horas reloj que cada nivel de participantes demandó. (Gráfico 2)

**Gráfico 2**



Fueron: 7316 inscriptos en 128 capacitaciones sumando 2417 horas reloj.

De las cuales:

- 4189 agentes se inscribieron en 79 capacitaciones que demandaron 1365 horas reloj para el nivel operativo.
- En 39 acciones de capacitación organizados para el nivel medio, que sumaron 869 horas reloj, se inscribieron 2151 agentes.
- Se organizaron 10 capacitaciones que insumieron 183 horas reloj para el nivel superior, con un total 976 inscriptos.

Respondiendo a una línea de trabajo determinada por el Sr. Gobernador, durante este año se realizaron catorce (14) capacitaciones en el interior provincial, tomando como referencia la Unidades de Desarrollo Territorial

UDTs). En las cabeceras de las mismas se desarrollaron jornadas sobre seguridad vial, cursos teórico – prácticos para choferes y conductores de vehículos oficiales, talleres de atención al usuario y talleres para mejorar la comunicación en las organizaciones. En total sumaron mil trescientos veintinueve entre personal municipal y agentes del Estado Provincial, lo que representa un porcentaje del 18,16% sobre el total de capacitados anuales.

En lo metodológico, durante este ciclo se sistematizó la evaluación de las acciones de capacitación. Si bien aún no están diseñados instrumentos de evaluación de los objetivos de gestión, este es un primer paso para comenzar a incluir indicadores cuantitativos, sumándolos a los habituales cualitativos tan generalizados. Parece importante, a fin de internalizarlo, incluir este concepto de Silvia Nakano<sup>2</sup> sobre evaluación considerándola “... una herramienta de revisión constante que brinda la información necesaria para tomar decisiones, llevar a cabo acciones correctivas sobre la marcha del proceso, aprender de los desvíos y sus causas y favorecer la introducción de correcciones que constituyan aprendizajes capitalizables por la organización”. Es un camino por recorrer, que requiere la consolidación del incipiente equipo técnico en la Dirección.

Como una estrategia para ampliar la mirada, se establecieron vínculos con distintas organizaciones, externas e internas, recurriendo en las primeras a fundaciones, universidades y organismos públicos nacionales y de otras provincias. En lo interno, se propició que se aprovecharan los equipos de trabajo de las distintas jurisdicciones para coordinar acciones, conformando redes aún asistemáticas para optimizar, simplificar y mejorar internamente las gestiones. Algunas de ellas fueron:

Organismos externos:

- Secretaría de la Gestión Pública de la Nación
- Facultad Regional Resistencia de la Universidad Tecnológica Nacional
- Universidad de la Cuenca del Plata
- Delegación Resistencia de la AFIP
- Seguros Nación S.A. y Nuevo Banco del Chaco
- Fundación Franklin Cover
- Fundación Instituto de Mediación (FIME)
- Secretaría de Planeamiento de la Provincia de Tucumán

Organismos internos del gobierno de la provincia del Chaco:

- Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados.

---

2

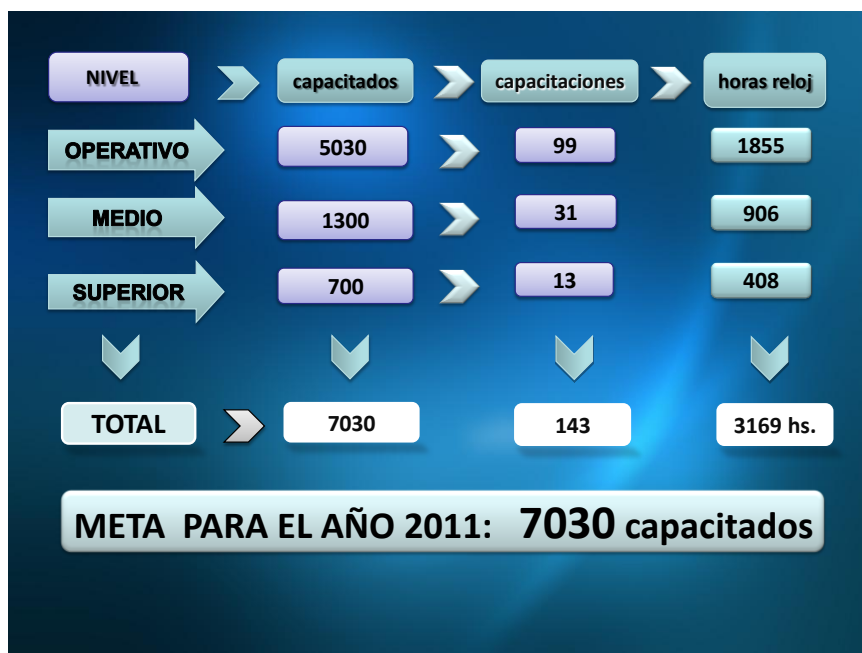
Silvia M. Nakano. En “Planificar la Capacitación: una contribución a la calidad de la gestión pública”. Programa de Calidad de la Gestión de la Capacitación. Dirección del Sistema Nacional de Capacitación. Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP).

- Subsecretaría Legal y Técnica
- Asesoría General de Gobierno
- Contaduría General de la Provincia
- Escribanía General de Gobierno
- Dirección Gral. de Recursos Humanos
- Dirección de Vialidad Provincial
- Dirección de Ceremonial y Protocolo
- Ministerio de Economía, Industria y Empleo: Secretaría General y área de Defensa del Consumidor
- Equipo Técnico del Programa de Fortalecimiento y Modernización del Estado

### Año 2011

Para el ciclo actual, la meta propuesta es de siete mil treinta (7030) capacitados, previéndose 143 capacitaciones desarrolladas en 3169 horas reloj. (Gráfico 3).

Gráfico 3



En la proyección realizada se observa un incremento en las horas cátedra reloj, que guardan una relación más estrecha con la cantidad de capacitaciones por implementar.

Otro avance es el aumento de la cantidad de actividades programadas para mandos medios y superiores, por considerar que los cambios organizacionales necesarios en los procesos de modernización de las estructuras deben involucrar directamente a los funcionarios, especialmente en la gestión de un

clima organizacional armónico, que propicie una unidad de trabajo dinámica, proactiva y con alto grado de compromiso de los actores.

Durante este semestre está en desarrollo una capacitación en el marco del Programa Federal de Formación de Directivos Públicos (ProDiP), generando un espacio de reflexión sobre las propias prácticas de gestión, en el contexto socio – económico al que debe atender el Estado.

A partir de este ciclo, los capacitadores internos recibirán una bonificación remunerativa homologada a horas cátedra del nivel terciario por el desarrollo de acciones de capacitación, equiparándose a los docentes de instituciones universitarias y capacitadores externos que intervienen. Esto, más allá de lo económico, constituye un reconocimiento a la tarea de extensión que realizan.

Con motivo de la sanción de la Ley N° 6655 que prevé el pase a planta del personal contratado de obra y servicio, el año anterior asistieron cuatrocientos (400) agentes en esa situación a un curso básico de capacitación para el ingreso a la administración pública. Esta experiencia continuará este año, previéndose dos mil ochocientos (2800) capacitados, con proyección hacia los próximos ciclos, hasta alcanzar a la totalidad del personal en esas condiciones. El objetivo es brindar un nivel básico de conocimientos sobre el funcionamiento orgánico de las distintas jurisdicciones, conocer la reglamentación que rige a los empleados públicos, tanto sus derechos como sus obligaciones, así como las leyes sobre procedimientos administrativos y financieros, confección de la documentación según la estructura lingüística adecuada y, especialmente la motivación para el desarrollo personal y el empleo.

Desde el año 2010, en cumplimiento de lo establecido en el Decreto N° 1549/10, la Dirección Provincial de Vialidad es el organismo responsable de capacitar a todos los conductores de vehículos oficiales en el conocimiento de la normativa vial, con el objetivo tanto de propiciar la preservación del patrimonio público como de resaltar el rol de agente de cambio que detenta el personal. Esta instancia teórica se completará, sumada a una evaluación práctica sobre aptitudes para la conducción y el mantenimiento del vehículo, con la entrega a los conductores de vehículos oficiales de una credencial que los habilite como tales.

En la línea en que se está trabajando, este año se prevé reforzar algunas capacitaciones por considerarlas de especial importancia. Entonces, se implementarán, con la metodología de cursos, talleres y jornadas; y diferenciadas por niveles, las siguientes acciones:

Para nivel operativo:

-Mejorar el desempeño en el puesto de trabajo:

- Ofimática: Windows, Word, Excel, Access, Internet
- Taller de comprensión y producción de textos instrumentales. Niveles I y II



- Sistema único de seguimiento de expedientes y otras actuaciones. Formalidades generales de la Mesa de Entradas y Salidas.
- Reglamentaciones vigentes en materia de personal.
- Curso teórico-práctico para choferes de vehículos oficiales
- Curso básico de capacitación para el ingreso a la administración pública
- Capacitación en idiomas modernos

-Fortalecer la comunicación interpersonal:

- La excelencia en el servicio de atención al usuario
- La comunicación en la organización

Para mandos medios y superiores:

-Ampliar las competencias en:

Tecnologías de la información y la comunicación (TICs):

- Ofimática: manejo de programas especiales para equipos técnicos: access, project, autocad 2D y 3D, power point, visual basic, corel draw
- Uso de las herramientas tecnológicas: E-learning.

-Tecnologías de gestión (TEGs):

- Liderazgo y gestión del clima organizacional
- Reflexiones sobre desarrollo sustentable desde un enfoque sistémico
- Conflicto y negociación en las organizaciones
- La comunicación en las organizaciones
- Procesos de calidad en el sector público
- Administración del capital humano
- Políticas públicas
- Programa Federal de Gerentes Públicos

-Actualización, adquisición y recalificación de competencias:

- Presupuesto público.
- Sistema integrado de administración financiera. Niveles I y II
- Seminario sobre Ley 4787 y Control Interno
- Planificación y diseño de proyectos
- Presupuesto por programas
- Procedimientos administrativos
- Taller sobre elaboración de informes
- Higiene y seguridad en el ámbito laboral
- Idiomas modernos: inglés – portugués

### **3.- Algunas reflexiones:**

Si bien el crecimiento del área de capacitación fue importante durante los períodos mencionados precedentemente, las acciones han mejorado principalmente la capacidad operativa del grupo de trabajo. Es el momento de fortalecer objetivos y metas de gestión de la capacitación, que pongan el

acento en la responsabilidad primaria asignada por decreto a esta Dirección; con una concepción de la misma como sistémica e institucional, propiciadora de cambios, tanto en la asimilación de los agentes estatales a una cultura organizacional caracterizada por las relaciones interpersonales abiertas y flexibles como a la apropiación de tecnologías de la información y de la comunicación para mejorar el funcionamiento en los distintos puestos de trabajo.

Un aspecto del que debe ocuparse la Dirección es el de contribuir al fortalecimiento de las Unidades de Recursos Humanos de cada ministerio y organismo del Poder Ejecutivo, especialmente de los responsables de capacitación y carrera que conforman las mismas según las estructuras orgánicas vigentes. De esta manera, se podrá avanzar en una gestión que implique la capacitación de esos responsables, con el objetivo de generar compromisos para el desarrollo del capital humano jurisdiccional, que permita realizar, en un primer paso, un diagnóstico institucional y la detección de necesidades de capacitación de cada una de las áreas de las distintas jurisdicciones.

Aún cuando se consolidó un grupo de trabajo, algunas cuestiones deben aún ser resueltas para dinamizar internamente a la Dirección. En lo operativo, es necesario informatizar el registro de capacitaciones y capacitados, mejorando el sistema de comunicación con los referentes de capacitación institucionales y la difusión de las capacitaciones previstas. Para ello, este año se aplicará un “software” en etapa de prueba actualmente y se incorporará a la Dirección del Centro Provincial de Capacitación a la página Web de la Subsecretaría de Coordinación y Gestión Pública..

Un aspecto al que deberá asignarse especial atención es mejorar la retención de los asistentes, especialmente en los cursos para mandos medios. Se observa una deserción en estos casos de hasta un preocupante porcentaje del 30 %. justificada en razones de servicio. Paralelamente, en los formularios de evaluación de cada actividad, a modo de sugerencia los mismos participantes proponen ampliar los cupos asignados a las jurisdicciones porque queda personal sin poder asistir. Para ello, se aplicará un sistema de seguimiento de los ausentes, con comunicaciones al personal jerárquico del cual dependen.

Aunque desde el año 2009 la Dirección cuenta con un espacio físico adecuado para el desarrollo de las actividades, el objetivo de este año es incorporar un gabinete informático propio que permita poder atender a la totalidad de los agentes, a la vez que incorporar como docentes al personal especializado con el que se cuenta en las diferentes áreas, ampliando el registro de capacitadores internos. Esto facilitará la incorporación de la modalidad “e-learning” para las capacitaciones, especialmente las destinadas a las delegaciones del gobierno en el interior provincial.

En otro orden, una meta para este ciclo es definir el sistema de créditos asignados a la capacitación para el desarrollo de la carrera administrativa. Esto

permitirá institucionalizar la importancia de la capacitación, no sólo para el mejor funcionamiento del servicio, sino también para el crecimiento personal y técnico – profesional, influyendo directamente en la carrera administrativa.

#### **4.- A modo de conclusión:**

A partir de la influencia de las corrientes de la antropología social, cada vez más las organizaciones atienden a “lo humano del recurso”. El estado revaloriza a la persona sobre la función, privilegiando el concepto de organización, fortaleciendo las comunicaciones interpersonales, fomentando la aparición de liderazgos efectivos, considerándolos herramientas para generar climas organizacionales apropiados para incentivar el desarrollo de la creatividad y el compromiso. Es un Estado dinámico, participativo, que adopta una concepción gerencial en su accionar, identificando que mejora su imagen en tanto es prestador de un servicio altamente calificado, eficaz y eficiente.

No es ajena esta Dirección a estas premisas. Es una tarea que, como las bien hechas, comienza por casa. Si bien las acciones realizadas hasta ahora fueron realmente importantes, marcadas por un crecimiento constante tanto en cantidad como en calidad, aún falta centrar los esfuerzos en sistematizar las mismas, anclándolas institucionalmente, fortaleciendo la gestión con la incorporación de profesionales y técnicos al equipo, para que el organismo pueda internalizar y transmitir los nuevos paradigmas en materia de recursos humanos: compromiso, valores, capital humano, clima y cultura institucionales, liderazgos efectivos. Este es un objetivo procesual, que según se desarrolle, permitirá alcanzar los estándares de calidad en el servicio a la ciudadanía que se propone la actual gestión del gobierno de la provincia del Chaco.

Para cerrar, este incipiente siglo se define, entre otros aspectos, por la relevancia de la inteligencia social. Blake<sup>3</sup>, citando a otro autor, dice: (El ser humano) “... está como nunca en busca de la expresión de su personalidad, la cual significa unicidad, independencia, libertad, responsabilidad y conciencia moral. Y en la búsqueda de ese encuentro consigo mismo, también hoy como nunca se plantea los grandes interrogantes de la vida, y busca la causa de las grandes tensiones y contradicciones internas a que se ve permanentemente sometido”. Y agrega: “El capacitador no puede ofrecer un servicio calificado a su organización si no tiene en cuenta el proyecto humano que ésta tiene, sino logra enriquecerlo y desarrollarlo.”

---

<sup>3</sup> Blake, Oscar Juan: La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones.. 5º edición, Buenos Aires, 2008, pag. 142.