

6º Congreso argentino de administración pública

Resistencia, Chaco 6, 7 y 8 de Julio de 2011

La Formación de los funcionarios públicos en las provincias.

Relaciones federales, desarrollo regional, gobiernos provinciales y municipales.

Néstor Enrique Iribarren

“El valor humano en la capacitación de la provincia de Neuquén”.

Prof. Sandra Rosato<sup>1</sup> y Sergio Rodríguez<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Directora provincial; Dirección Provincial de Capacitación y Formación de Recursos Humanos; Neuquén.

<sup>2</sup> Director general; Dirección Provincial de Capacitación y Formación de Recursos Humanos; Neuquén.

6º Congreso argentino de administración pública

Resistencia, Chaco 6, 7 y 8 de Julio de 2011

La Formación de los funcionarios públicos en las provincias.

Relaciones federales, desarrollo regional, gobiernos provinciales y municipales.

“El valor humano en la capacitación de la provincia de Neuquén”.

Néstor Enrique Iribarren

Prof. Sandra Rosato

Directora Provincial de Capacitación y Formación de RRHH

Sergio Rodríguez

Director general de capacitación

Dirección Provincial de Capacitación y Formación de Recursos  
Humanos

Provincia de Neuquén

## **El valor humano en la capacitación de la provincia de Neuquén**

### **I. Antecedentes**

La Dirección Provincial de Capacitación y Formación de Recursos Humanos, dependiente de la Secretaría de Estado de la Gestión Pública y Contrataciones, genera acciones de capacitación y formación destinadas al personal de la administración pública de la Provincia de Neuquén.

Estas acciones están enmarcadas en una gestión de gobierno donde se destaca la importancia de los conocimientos y la educación en democracia ya que, consideramos, son valores fundamentales. Lo cual permite realizarnos como seres humanos, sosteniendo que, un pueblo formado, se encuentra en posición de decidir con libertad.

En su conjunto, el plan anual de la Dirección Provincial tiene como primordial objetivo, el de acentuar las acciones tendientes a contribuir al desarrollo de habilidades de la Administración Pública Provincial, poniendo énfasis en las especificidades del puesto de trabajo que los agentes ocupan en la organización a la que pertenecen.

Dichas acciones están enfocadas al trabajo conjunto a nivel externo con el Gobierno Nacional e Instituciones en lo que refiere a tecnologías y educación. Respecto al vínculo interno, la Dirección planifica y ejecuta las capacitaciones de acuerdo a la demanda que se receptiona por parte de los “coordinadores de capacitación”. Los mismos, son el nexo entre la Dirección Pcial. de Capacitación y personal estatal provincial y sus funciones fundamentales son: informar y, relevar las necesidades de cada puesto y de cada agente. Esto, teniendo siempre en cuenta que, la detección de necesidades de capacitación responde a mejorar su desempeño en el lugar de trabajo.

Durante los años 2008 y 2009 el Plan Anual de Capacitación presentado por la Dirección se orientó, mediante la Capacitación, a continuar y consolidar el apoyo, a la política de Integrabilidad y modernización del Estado que el gobierno provincial promueve bajo el Marco de E- gov, por medio de la Secretaría de Estado de la Gestión Pública y Contrataciones.

En ese momento se atendieron los requerimientos de capacitación que se presentaron a consecuencia de los desafíos cambiantes que enfrentan el Estado Provincial en su conjunto.

Las acciones y actividades de Capacitación se organizaron en una primera etapa en tres Áreas:

1. **Organización;** que plantea la necesidad de expresar ideas fundamentales de ¿hacia dónde se dirige el Estado provincial?
2. **Calidad;** incluye la estructura física y diseño que requiere la organización estatal.
3. **Personas;** desarrollando estrategias hacia un estado inteligente: Teoría, métodos y herramientas que son aquellos elementos que colaboran en comprender a la organización con mayor profundidad y a partir de herramientas que generen un cambio.

Los cursos involucrados en estas Áreas incluyeron a todos los procesos formativos que realiza la Secretaría de Estado de la Gestión Pública y Contrataciones en apoyo a las políticas, programas y proyectos mediante los cuales se fortalece la mejora de la administración, tanto en su dimensión institucional como en la prestación de servicios a los ciudadanos.

En este caso hay una estricta vinculación entre la formación y las áreas de Gestión, por la competencia funcional y operativa que éstas poseen.

En las actividades propuestas por la Dirección Provincial de Capacitación participan instructores/capacitadores de diferentes organismos e Instituciones Educativas, entre ellas:

- Organizaciones Intermedias.
- Docentes e instructores habilitados.
- Universidad Nacional del Comahue.

#### **I.a. E-learning: Plataforma “Integrar”**

En concordancia con la idea de trabajar a través de las Nuevas Tecnologías de la Comunicación y la Información (NTIC's), es que la Dirección de Capacitación viene desarrollando desde el año 2008 un Proyecto para implementar la Capacitación a distancia dentro de la Administración Pública. Para ello la Dirección gestionó la firma de un convenio marco de cooperación entre la Universidad Nacional del Comahue y la Secretaría de Estado de la Gestión Pública y Contrataciones; con el objetivo de formar a los miembros del Equipo Técnico de ésta Dirección, en los diferentes perfiles que la modalidad e-learning requiere.

Neuquén avanza firmemente en este sentido dando continuidad a las acciones iniciadas durante el primer semestre del 2009 referidas a la implementación de la modalidad e-learning a las acciones de capacitación de la Dirección General de Capacitación mediante el diseño y ejecución del Programa Integrar.

En este sentido, profesionales de la Oficina Provincial de Tecnología de la Información y Comunicación (OPTIC), instalaron la plataforma Moodle en los servidores de la provincia. Se trata de una plataforma tecnológica conocida como LMS (Learning Management System), un sistema de gestión de cursos en un marco constructivista y basado en el aprendizaje colaborativo como principal estrategia de formación. Es una aplicación de código fuente abierto, coincidiendo con las tendencias actuales de utilización de este tipo de aplicación en los desarrollos informáticos.

Durante la elección del mismo se plantearon varios nombres alternativos, eligiéndose por unanimidad el de Integrar por considerarse que refleja la idiosincrasia de la capacitación virtual y las posibilidades que se abren mediante esta modalidad de capacitación.

El Proyecto de educación a distancia tiene como primordial objetivo, el acercamiento de los empleados de la administración pública provincial, municipios y comisiones de fomento a la capacitación permanente, en pos de perfeccionar sus actividades laborales y las competencias técnico-profesionales de las personas.

## **II. Desarrollo**

A partir del año 2010 y de la necesidad de continuar enfatizando el “Valor Humano” en las capacitaciones desarrolladas, se comenzó a trabajar con la modalidad de Programa.

En un sentido amplio de fortalecimiento de todas las Instituciones del Estado, la gestión actual del gobierno de la provincia del Neuquén, se propone promover la creación de “Valor Público” como estrategia de abordaje y atención a las necesidades y expectativas del colectivo social neuquino.

La adopción de un conjunto de principios orientadores y estrategias de innovación y mejora, permitieron a los diferentes sectores de la Administración Pública transitar un camino hacia la creación de valor público y fomentar el desarrollo por medio de la capacitación y el perfeccionamiento de las habilidades de cada trabajador.

En este sentido, la gestión pública -reflejo de las decisiones políticas- debe satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en su conjunto, usando los recursos públicos con equidad, objetividad y eficiencia, brindando un servicio a los ciudadanos oportunos y adecuados, asegurando a todas las personas el acceso a la información, prestaciones y servicios públicos.

Fundamentamos la importancia de dicha capacitación desde la necesidad de que un sistema de gobierno democrático consiste en implementar una gestión

pública referenciada en la satisfacción del ciudadano, como lo estipula la carta Iberoamericana de Calidad (2008).

La atención al público es una de las funciones ejecutadas por los agentes de la Administración Central y las Administraciones Municipales. Se trata de una tarea que requiere contar con ciertas competencias basadas en principios elementales como la responsabilidad, eficiencia, eficacia y la capacidad de coordinación con otros.

Es de suma importancia fortalecer y desarrollar las competencias necesarias del personal que se desempeña en las diversas áreas de atención al público así como también poder visualizar la importancia de este rol, revalorizando y jerarquizando esa función dentro de la organización.

Para ello, el conocimiento de herramientas y estrategias en la atención al público aportan a los participantes amplias posibilidades de mejorar los servicios brindados, impactando positivamente en la relación ciudadano-estado.

Este programa ha tenido el propósito de crear valor público. Ello implica un cambio de paradigma, centrarse en atender las necesidades concretas y reales del conjunto social.

Objetivo general de “Valor Público”

- Promover la creación de valor público como estrategia de abordaje y atención a las necesidades y expectativas del colectivo social neuquino.

Objetivos específicos

- Revalorizar y jerarquizar la tarea de atención al público como un servicio fundamental a la comunidad en todos los niveles de organización.
- Promover el desarrollo y fortalecimiento de las competencias necesarias para resolver cualquier situación crítica en la atención al público mediante la dotación de herramientas a los agentes de la Administración Central y Municipios que les permitan mejorar la atención percibida por el público.
- Favorecer el análisis y reflexión de la calidad de los servicios ofrecidos a los habitantes para la incorporación de las mejoras necesarias para optimizar la atención.

La gestión del año 2010 resultó determinante para la revisión y transformación de los contenidos en los programas existentes, los cuales están orientados a mejorar y optimizar las relaciones interpersonales y la comunicación, concientizando a su vez, sobre la importancia de las tareas definidas en los puestos de trabajo.

Como consecuencia de tales transformaciones, nace “Mejora en la Atención al Público” para un mejor desarrollo del Programa ya existente: “Valor Público”. El cambio consistió básicamente con la generación y puesta en marcha de actividades dentro de las capacitaciones que reflejaran situaciones reales y cotidianas con la que se enfrenta el agente público (en la línea de atención al público); y así trabajarlas por medio de herramientas teórico-prácticas. Otras modificaciones importantes son: en referencia al contenido, el cual ahora se basa en la relación: agente, ciudadano y gestión política; y en la revalorización sobre la importancia que tiene el puesto de trabajo “atención al público”, como un “servicio indelegable por parte del Estado”.

Las opiniones de los participantes y de los coordinadores de cada organismo, respecto a los contenidos y al desarrollo docente de los programas propuestos fue altamente satisfactorio quedando instalada la inquietud de seguir con la modalidad planteada por la Dirección Provincial, para el 2011, y la posibilidad de continuar reforzando las capacitaciones dadas y agregar otros programas surgidos de las demandas de los organismos tanto provinciales como municipalidades.

Los programas lograron el propósito de aportar herramientas técnicas y de relaciones interpersonales, en aspectos comunicacionales, permitiendo mejorar el desempeño del recurso humano y complementariamente al bienestar personal de cada uno de los participantes.

## **II. a. Programas de Capacitación**

En el año 2011, la Dirección Provincial de Capacitación de la Provincia de Neuquén ha desarrollado su Plan Anual en Programas de Capacitación. Los mismos se han desarrollado en función de las necesidades detectadas y las demandas manifestadas por los agentes de la Administración Pública; en pos de ofrecer herramientas eficientes para optimizar el desempeño laboral.

En la actualidad, el Plan de Capacitación tienen como fundamento el hecho de que las organizaciones han optado por la aplicación de un sistema de competencia laboral, como herramienta para impulsar la capacitación y formación dentro de sus puestos de trabajo, basado en la idea de lograr un equilibrio entre las necesidades de la organización y sus miembros.

### **II. a. I Programas de “Formación Continua y Demanda Espontánea”**

El Plan esta compuesto por Programas como son el de Formación Continua y Demanda Espontanea que tienen como objetivo brindar las herramientas técnicas operativas, que permitirán a los Agentes de la Administración Pública Provincial, capacitarse y formarse para optimizar las tareas en su puesto de trabajo.

## **II. a. II Programa de “Calidad en la Atención Pública”**

Así mismo los Programas de “Calidad en la Atención Pública” tienen en cuenta que la tarea realizada por el agente en la atención al público, es la primera instancia ante una inquietud o problema del ciudadano que requiere una resolución por parte del Estado. El agente actúa como receptor primario en las diferentes situaciones y la forma de atenderlas es primordial a los efectos de morigerar el proceso administrativo.

Es por ello que se propone fortalecer y desarrollar las competencias necesarias del personal que se desempeña en dichos puestos, revalorizando y jerarquizando la “Calidad en la Atención Pública” en pos de la satisfacción ciudadana.

Se intenta promover la creación de la “Calidad en la Atención Pública” para brindar un servicio indelegable por parte del Estado, que satisfaga al agente y a la sociedad en su conjunto, revalorizar y jerarquizar la tarea de atención al público como un servicio fundamental a brindar a la comunidad desde todos los niveles de organización, promover y fortalecer el desarrollo de las competencias que permiten atender de manera efectiva cualquier demanda e inquietud ciudadana, revalorizar y jerarquizar la importancia de los equipos de trabajo, como generadores de contexto para que el agente se sienta contenido y acompañado a la hora de llevar adelante sus tareas.

Objetivo General de “Calidad en La Atención al Público”

Promover la creación de la “Calidad en la Atención Pública” para brindar un servicio indelegable por parte del Estado, que satisfaga al agente y a la sociedad en su conjunto.

Objetivos Específicos

- Revalorizar y jerarquizar la tarea de atención al público como un servicio fundamental a brindar a la comunidad desde todos los niveles de organización.
- Promover y fortalecer el desarrollo de las competencias que permitan atender de manera efectiva cualquier demanda e inquietud ciudadana.
- Revalorizar y jerarquizar la importancia de los equipos de trabajo, como generadores de contexto para que el agente se sienta contenido y acompañado a la hora de llevar adelante sus tareas.

## **II. a. III Programa de “Disertación Pública”**

Otro de los Programas como el de “Disertación Pública” (Oratoria), resalta la capacidad de expresarse con claridad y convicción siendo una de las



competencias más valoradas en la actualidad a la hora de la disertación pública.

Permite a los participantes, en una primera etapa, apropiarse de recursos técnicos y prácticos para exponer un discurso o presentaciones formales e informales ante un auditorio, facilitar reuniones de trabajo, ofrecer charlas de inducción, motivar, enrolar, etc.

Desde los recursos prácticos se trabaja sobre los aspectos motivacionales tales como el miedo oratorio, su comprensión, sintomatología y tratamiento desde un enfoque ontológico, adquiriendo herramientas de coaching para la construcción de una imagen fuerte y con poder de convicción.

Objetivo de “Disertación Pública”

- Diseñar conversaciones efectivas incorporando herramientas de coaching ontológico.
- Adquirir técnicas para desempeñarse con éxito frente a un auditorio.
- Incorporar estrategias de comunicación oral, que permitan expresarse en público de manera atractiva y convincente.
- Generar mayor confianza y seguridad en la transmisión de ideas a través de la optimización de los propios recursos y el tratamiento de las propias limitaciones.
- Desarrollar y/o potenciar las habilidades necesarias para poder hablar y leer en público.
- Mejorar la Imagen Personal y Pública a través de la comprensión de sus variables y del análisis reflexivo.
- Abordar el miedo a hablar en público, entendiendo sus causas y manifestaciones.

El curso esta dirigido a puestos medios y jerárquicos de la Administración Pública, que deseen desarrollar sus habilidades comunicativas para abordar exposiciones y presentaciones orales persuasivas.

## **II. a. IV Programa de “Liderazgo y Trabajo en Equipo”**

“Liderazgo y Trabajo en Equipo”, como otro de los programas, parte de que hoy en día los líderes son la clave para que los equipos de trabajo logren resultados. Más que nunca, la Administración Pública necesita líderes que potencien a sus equipos, para obtener lo mejor de cada uno de los integrantes, sobre la base del respeto y la contención del personal por el que responden.

En la actualidad, existen directivos que se enfocan en guiar a sus equipos de trabajo, solo aplicando su propio sentido común o criterio, sin ninguna intención de adquirir nuevas competencias de gestión, que les permitan aumentar su

propia eficiencia y la del equipo que lideran. Este tipo de directivos son aquellos que “les dicen a los empleados qué deben hacer”. Éste programa se enfoca en como dejar de imponer y dirigir. Propone diseñar un Liderazgo Compartido, donde el líder acompaña a su equipo, convirtiéndolo en parte vital del futuro de la Organización del Estado.

#### Objetivos Generales de “Liderazgo y Trabajo en Equipo”

- Optimizar el desempeño de quienes ocupan puestos medios/altos (líderes) y sus equipos de trabajo, dentro de la administración pública provincial o municipal.
- Obtener competencias, conocimientos y prácticas de liderazgo y coaching, para el desarrollo personal y grupal, que contribuyan y acompañen a alcanzar los objetivos propuestos dentro de cualquier organización del Estado, donde sus acciones y decisiones estén alineadas con el resultado que se pretende conseguir.

Como mencionamos anteriormente el objetivo principal de la Gestión de gobierno y que enmarca nuestra función como Dirección Provincial de Capacitación es revalorizar el valor humano que es el motor de las sociedades. Las organizaciones son un eslabón importante en la estructura social y que la sociedad en sí, se sienta representada y asesorada por las mismas traerá aparejado una sociedad democrática en progreso.