

INNOVAR EN CAPACITACIÓN PARA EL SECTOR PÚBLICO

Autor: **Silvia Castell**

Co-autor: **Carmen Caballero**

INDICE

| | |
|---|----|
| I.INTRODUCCIÓN | 3 |
| II. TIPOS, FORMATOS Y NIVELES DE CAPACITACION | 5 |
| III. FINALIDAD..... | 7 |
| IV. PLAN DE CAPACITACIÓN | 7 |
| V. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN | 11 |

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se espera que el Estado responda, a través de buenas prácticas de gestión, a las demandas de los ciudadanos. El resultado de su accionar, que no es otra cosa que la generación de valor público, debe procurar mejorar su calidad de vida.

Por ello, se habla de fortalecer la capacidad de gestión de las instituciones públicas y para entender mejor a qué nos estamos refiriendo cuando hablamos de capacidad de gestión, se la puede definir como (Fernández, 2011:41) *“la habilidad de las organizaciones para desempeñar sus tareas de manera eficaz, eficiente y sostenible”*.

Ello implica desarrollar una capacidad en el Estado que acompañe los cambios y transformaciones en su gestión para el logro de las políticas públicas.

Los siguientes (Perez Alfaro, 2000: 374) serían algunas líneas de apoyo a las políticas activas orientadas en ese sentido:

- Profesionalización de los recursos humanos
- Sistema de planeamiento estratégico que incluya objetivos y metas cuantificables
- Convenio de desempeño para los agentes
- Mayor autonomía – dentro de la normativa vigente – de los responsables de programas para la administración de los recursos
- Esquema de incentivos efectivos para los agentes y para los recursos en general
- Sistema objetivo y eficiente de evaluación, monitoreo y control que se apoye en sistemas de información adecuados “

Aceptar que es necesario reconstruir el Estado para consolidar la democracia, asegurar el desarrollo económico y reducir la desigualdad, conduce al interrogante de cómo proceder para reconstituir y/o fortalecer la capacidad estatal, en este caso del ámbito legislativo, crucial para fortalecer el sistema republicano. La respuesta indica que no existe una única receta, ya que aparecen distintas formas y estrategias determinadas por las características particulares de

cada país, pero todas reconocen un componente común: la mejora de la administración pública.

“La Reforma de la gestión pública apunta a mejorar la calidad de las decisiones estratégicas del gobierno y de la administración, fortaleciendo así la capacidad del Estado para promover el desarrollo económico y social, creando las condiciones para la inversión privada. Esto se logra a través de una autonomía y de una capacitación cada vez mayor de los administradores públicos y de los funcionarios políticos, permitiéndoles tomar las decisiones necesarias para aumentar la competitividad internacional. Para lograr esto se requiere, el respeto de la carrera pública, del personal de planta permanente limitando cada vez más a los funcionarios políticos, a las áreas estratégicas de decisión, debiendo los mismos además reunir una serie de requisitos de idoneidad, de cercana definición a la establecida al personal de carrera, evaluando y monitorizando el control de los resultados, de cada gestión, alejando los nombramientos de funcionarios públicos del favoritismo político o familiares” (Krieger, Mario, 2009:88)

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Generar estas condiciones y valores, conducen automáticamente a enfocarnos en el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones.

II. TIPOS, FORMATOS Y NIVELES DE CAPACITACION

A continuación se detallan brevemente los tipos, formatos y niveles de capacitación, entendiendo que según el contexto pueden variar y también modificarse y adecuarse según las realidades a enfrentar.

1. TIPOS:

Capacitación Preventiva: Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nuevas tecnologías o la utilización de nuevos equipos.

Capacitación para el Desarrollo de Carrera: Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual que les permita cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

Capacitación Correctiva: Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Capacitación Inductiva: Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

2 . FORMATO DE CAPACITACIÓN

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de los siguientes formatos:

Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.

Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad. Propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

3. NIVELES DE CAPACITACIÓN

Tanto en los tipos como en los formatos, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

Nivel Básico o introductorio: Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica de la institución. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales mínimas requeridos para el desempeño en la ocupación.

Nivel Intermedio/Avanzado: Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar

conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

III. FINALIDAD

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- ✓ Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- ✓ Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la organización pública en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- ✓ Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y con ello, a elevar la moral de trabajo.
- ✓ Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo y un ambiente seguro lleva a generar mayor compromiso del personal, cuando éste advierte que se preocupan por él.
- ✓ Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

IV. PLAN DE CAPACITACIÓN

El plan se ha diseñado en tres tramos: un Ciclo Básico Común (BOC), Tramo Ejecución y Tramo Superior. Así mismo, se contemplará un Tramo de Especialidades que dada su especificidad será dinámico y sujeto a requerimientos y necesidades detectadas.

Con los cursos y talleres del Ciclo **Básico Obligatorio Común** se busca realizar una nivelación del personal de los agrupamientos administrativo, legislativo y servicios generales.

Luego, los cursos orientados al Tramo Ejecución buscan lograr un mayor nivel de profundización de algunos temas introducidos en el BOC y la formación en otros temas específicos y de competencias para la gestión.

En cuanto a los cursos del Tramo Superior, tienen la finalidad de aportar formación y herramientas que colaboren a una mejor conducción de las distintas áreas y a promover cambios que apunten a mejorar la gestión.

Asimismo el Tramo Especialidades estará destinado a los perfiles que necesiten acreditar competencias en disciplinas y áreas específicas. La característica principal de este tramo es que será a demanda y atendiendo las necesidades concreta de los perfiles de puestos.

El plan de capacitación pretende tener una visión integral, por eso todos los cursos y talleres están orientados a comprender las áreas socio-política, jurídica, de gestión e instrumental y el área de tecnologías específicas.

A continuación se presenta el esquema de cada tramo con sus cursos/talleres para cada caso.

BLOQUE OBLIGATORIO COMÚN: Este Bloque de capacitación básico común y obligatorio se propone como plataforma inicial para todo empleado legislativo, independientemente del tramo, agrupamiento al que pertenezca y función que desempeñe.

| Básico Obligatorio Común | | | | |
|--------------------------|-------|---|--------|-----|
| Nº | TRAMO | ASIGNATURA | TIPO | HS. |
| 1 | BOC | Nociones de Procedimientos Parlamentarios | Curso | 25 |
| 2 | BOC | Marco Normativo: nociones básicas | Curso | 30 |
| 3 | BOC | Alfabetización Informática Nivel Básico | Curso | 30 |
| 4 | BOC | Comprensión y Redacción de textos | Curso | 24 |
| 5 | BOC | Nociones de Higiene y Seguridad Laboral | Curso | 15 |
| 6 | BOC | Gestión de documentación | Curso | 25 |
| 7 | BOC | Atención al Ciudadano | Taller | 8 |
| 8 | BOC | Trabajo en Equipo | Taller | 20 |
| 9 | BOC | Primeros Auxilios Nivel Básico | Taller | 8 |
| 10 | BOC | Introducción al Derecho Constitucional | Curso | 25 |
| 11 | BOC | Introducción al Derecho Administrativo | Curso | 30 |

TRAMO EJECUCIÓN: La propuesta del plan de capacitación corresponde a las clases D – E – F del tramo EJECUCIÓN de los agrupamientos ADMINISTRATIVO – LEGISLATIVO – MANTENIMIENTO Y SERV.GRALES. A continuación se detallan los índices de referencia:

E-LA: Tramo Ejecución / Agrupamiento Legislativo y Administrativo

E-LAM: Tramo Ejecución / Agrupamiento Legislativo y Administrativo y Mantenimiento

E-L: Tramo Ejecución / Agrupamiento Legislativo

E-A: Tramo Ejecución / Agrupamiento Administrativo

E-M: Tramo Ejecución / Agrupamiento Mantenimiento

E-AM: Tramo Ejecución / Agrupamiento Administrativo y Mantenimiento

| Tramo Ejecución | | | | |
|-----------------|-------|--|--------|-----|
| Nº | TRAMO | ASIGNATURA | TIPO | HS. |
| 1 | E-LA | Gestión Institucional I | Curso | 40 |
| 2 | E-LAM | Comunicación Institucional | Curso | 20 |
| 3 | E-LA | Derecho Administrativo I | Curso | 30 |
| 4 | E-LAM | Gestión de Calidad I | Curso | 20 |
| 5 | E-A | Administración Financiera I | Curso | 30 |
| 6 | E-LA | Introducción a la Administración General | Curso | 30 |
| 7 | E-LA | Redacción Textos Administrativos y Legislativos | Curso | 25 |
| 8 | E-LA | Alfabetización Informática Nivel Intermedio | Curso | 30 |
| 9 | E-LAM | Higiene y Seguridad Laboral | Curso | 24 |
| 10 | E-L | Gestión y Técnica Legislativa Nivel Básico | Curso | 30 |
| 11 | E-AM | Introducción al Ceremonial y Protocolo en instituciones públicas | Curso | 18 |
| 12 | E-LAM | Introducción a la estadística | curso | 25 |
| 13 | E-M | Conocimientos básicos de higiene y seguridad alimenticia. | Curso | 10 |
| 14 | E-M | Oratoria personal de servicios (Mozos, Choferes, Cocina) | Taller | 8 |
| 15 | E-M | Nociones básicas de mantenimiento de vehículos | Taller | 30 |

TRAMO SUPERIOR: El plan de capacitación está dirigido a las clases A – B – C del tramo **SUPERIOR** de los agrupamientos **ADMINISTRATIVO – LEGISLATIVO – MANTENIMIENTO Y SERV.GRALES**. A continuación se detallan los índices de referencia:

- S-LAM:** Tramo Superior / Agrupamiento **L**egislativo, **A**ministrativo y **M**antenimiento
- S-LA:** Tramo Superior / Agrupamiento **L**egislativo y **A**ministrativo
- S-L:** Tramo Superior / Agrupamiento **L**egislativo
- S-A:** Tramo Superior / Agrupamiento **A**ministrativo
- S-M:** Tramo Superior / Agrupamiento **M**antenimiento
- S-AM:** Tramo Superior / Agrupamiento **A**ministrativo y **M**antenimiento

| Tramo Superior | | | | |
|----------------|-------|--|--------|-----|
| Nº | TRAMO | ASIGNATURA | TIPO | HS. |
| 1 | S-LAM | Gestión Institucional II | Curso | 30 |
| 2 | S-LAM | Políticas Públicas y Planificación Estratégica | Curso | 30 |
| 3 | S-LAM | Gestión de Calidad II | Curso | 25 |
| 4 | S-LAM | Gestión de personas | Curso | 30 |
| 5 | S-LAM | Liderazgo y Trabajo en Equipo | Curso | 20 |
| 6 | S-LAM | Negociación y Manejo de Conflictos | Curso | 20 |
| 7 | S-LAM | Oratoria | Taller | 12 |
| 8 | S-LAM | Comunicación Institucional | Curso | 20 |
| 9 | S-L | Gestión y Técnica Parlamentaria Nivel Avanzado | Curso | 30 |
| 10 | S-A | Administración Financiera II | Curso | 30 |
| 11 | S-LAM | Control de Gestión | Curso | 30 |
| 12 | S-LAM | Estadísticas | Curso | 30 |
| 13 | S-A | Alfabetización Informática Nivel Avanzado | Curso | 30 |
| 14 | S-M | Seguridad e Higiene | Curso | 20 |

TRAMOS ESPECIALIDADES: A continuación se detalla el plan de capacitación de módulos y talleres especiales independientemente del Agrupamiento y/o Tramo dado la *especificidad* de la temática y de las competencias a acreditar por parte del agente legislativo.

El índice de referencia **ESP** indica que se trata de un módulo o taller enmarcado en el plan de capacitaciones para desarrollar tareas o funciones especiales.

| | | | |
|----------|------------|---|----------|
| 1 | ESP | Introducción a taquigrafía | Curso |
| 2 | ESP | Idiomas (Inglés) | Curso |
| 3 | ESP | Lenguaje de señas | Curso |
| 4 | ESP | Diseño y Programación de Sistemas | Curso |
| 5 | ESP | Administración de servidores | Curso |
| 6 | ESP | Redes y Telecomunicaciones | Curso |
| 7 | ESP | Comunicación y periodismo digital | curso |
| 8 | ESP | Webmaster | Curso |
| 9 | ESP | Oficios (Pintura, Electricidad, Plomería, Carpintería) en dos niveles: básico y avanzado. | Talleres |

Es muy importante aclarar que en este Tramo, los cursos o talleres serán diseñados a medida y demanda de los interesados, dado su especificidad. Inclusive en algunos casos se atenderán las certificaciones que los agentes legislativos presenten y cuyas instituciones sean reconocidas en el medio y se encuentren debidamente acreditadas.

V. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Cada uno de los cursos/talleres, cuentan con su correspondiente programa de ejecución (contenidos, cant. de horas, evaluación, etc). En todos los casos, las estrategias a emplear para la implementación del plan de capacitación son:

- ✓ Dictado de cursos.
- ✓ Realización de talleres.
- ✓ Desarrollo de casos prácticos y casuísticos de acuerdo a cada área.
- ✓ Metodología de exposición, diálogo y debate.
- ✓ Evaluación de proceso y evaluación final.

SISTEMA INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

Para la puesta en marcha del plan de capacitación se deberá implementar un sistema de recursos humanos, donde se accederá al nivel de estudios y situación académica de cada agente público. De este modo, se contará con la información necesaria para orientar y guiar al empleado en su proceso de profesionalización, de acuerdo a su nivel de estudios y a su puesto de trabajo.

De este modo, cada capacitación que el empleado público apruebe deberá ser incorporada a su legajo, acreditando el puntaje correspondiente en el sistema de RRHH.

PUESTA EN MARCHA DEL PLAN DE CARRERA A MEDIDA

Dada la complejidad que implica adaptar el plan de capacitación a cada agente público, teniendo en cuenta su situación laboral y académica y considerando además que lo distintivo de esta propuesta es justamente ofrecer un plan a medida de cada puesto de trabajo es que se utilizarán diversos recursos y herramientas para la puesta en marcha del mismo.

Para ello, todos y cada uno de los cursos y talleres serán diseñados y mediados didácticamente bajo la modalidad semipresencial, esto es, que cada capacitación contará con una instancia inicial virtual (60%) y luego una instancia final presencial (40%) que permitirá al empleado interactuar con pares y profesionales de la materia.

La modalidad virtual se implementará a través de una plataforma LMS Moodle. Para lo cual los cursos deberán medirse didácticamente a los fines de que el alumno vaya avanzando de acuerdo a su ritmo de aprendizaje.

Todos los cursos y talleres planteados en el Plan de Capacitación serán dictados bajo la modalidad semipresencial. Esta alternativa permitirá que el agente público pueda autogestionar el avance de su propia capacitación ya que contará con la posibilidad de participar en todos los casos de una instancia virtual que le permitirá acceder a material instructivo y didáctico, documentación bibliográfica, actividades, autoevaluaciones, foros y demás recursos que le permitan ir adquiriendo los conocimientos del curso seleccionado.

Una vez que el agente haya acreditado de manera virtual los conocimientos a través de distintas instancias, podrá acceder a la etapa presencial de la capacitación donde interactuará no sólo con sus pares, sino con el docente profesional del tema para consultar dudas, aplicar los contenidos aprendidos y finalmente acreditar la apropiación de dichos contenidos en una instancia de evaluación presencial prevista por el docente.

En todos los casos, cada uno de los cursos y talleres contará con el detalle de información necesaria para el agente público acerca de las características del mismo: duración, contenidos, forma de evaluación, docente responsable, bibliografía, entre otras.

Para la aprobación de cualquiera de las capacitaciones, el alumno deberá rendir una evaluación de manera de acreditar los conocimientos adquiridos. La evaluación se rendirá de manera presencial y le permitirá al empleado acceder al puntaje otorgado por dicha capacitación en su legajo personal.

De este modo, el empleado no sólo podrá capacitarse en su entorno laboral y de acuerdo a las competencias necesarias para su puesto de trabajo, sino que podrá ir autogestionando su actualización y formación de manera de ir adquiriendo créditos en su legajo que le permitirán acceder a concursos y ascensos jerárquicos de acuerdo a sus posibilidades.

Cuando en las Administraciones Públicas Municipales, Provinciales y Nacionales, se logre visualizar y reconocer que es través de la capacitación permanente del capital humano el modo de ir mejorando y prestigiando a las instituciones, se logrará encontrar el verdadero camino hacia un Estado más eficiente, servicial y eficaz.