

Jornada

***Capacitación en el Estado:
situación, perspectivas y propuestas***

**Ponencias de los paneles de experiencias:
*"Buenas Prácticas en la Capacitación del Sector Público"***

Autoridades

Jefe de Gabinete de Ministros

Dr. Alberto Angel Fernández

Subsecretario de la Gestión Pública

Lic. Norberto Ivancich

Director Nacional del
Instituto Nacional de la Administración Pública

Lic. Néstor Enrique Iribarren

Director del
Sistema Nacional de Capacitación

Lic. José Alberto Bonifacio

Director de
Estudios e Información

Lic. Alberto Morán

*La Coordinación Académica de la Jornada de Capacitación en el Estado
estuvo a cargo del Lic. Oscar Anzorena*

Se han respetado en contenido y forma las versiones originales presentadas en el evento.

Diseño e Impresión:
Dirección de Estudios e Información
Dirección Nacional del Instituto Nacional de la Administración Pública
Agosto de 2003

Índice

Presentación	9
Panel 1: Los Foros: una nueva modalidad de gestión y capacitación	11
1. Instituto Nacional de la Administración Pública	11
Título: <i>Experiencia de gestión participativa: formación por competencias de directores de bibliotecas y centros de documentación de la APN</i>	
Expositores: Arq. Graciela Falivene, Coordinadora del Programa de Formación de Directivos, Dirección del Sistema Nacional de Capacitación, INAP; Lic. Alberto Morán, Director de Estudios e Información, INAP y Lic. Araceli García Acosta, Directora del Centro de Documentación e Información del Ministerio de Economía e Infraestructura.	
2. Oficina Nacional de Tecnologías Informáticas e INAP	14
Título: <i>Foro Permanente de Responsables Informáticos de la APN. El Desafío de planificar/ejecutar de un modo sustentable en el Estado</i>	
Expositor: José Carlini, Coordinador de Recursos Informáticos, ONTI, SGP.	
3. Oficina Nacional de Empleo Público e INAP	22
Título: <i>Foro Permanente de Directores de Personal</i>	
Expositora: Lic. Susana Ruiz - Directora para el Fortalecimiento de la Gestión del Personal, ONEP, SGP.	
Panel 2: Innovación en la capacitación institucional	29
1. Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo	29
Título: <i>La Experiencia del Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo</i>	
Expositora: Dra. María Fernanda Benzrihen, Responsable de Capacitación, Unidad Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo, Secretaría de la Competencia, la Desregulación y la Defensa del Consumidor, Ministerio de la Producción.	
2. Ministerio de Economía y Ministerio de la Producción	34
Título: <i>La Experiencia en el Programa Formación de Mandos Medios</i>	
Expositores: Dra. Irene Díaz Lázzari, Directora de Carrera y Relaciones Laborales y Marcelo Cortiñas, Asesor de la Dirección de Carrera y Relaciones Laborales, Ministerio de Economía.	
3. Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) Jujuy	37
Título: <i>La capacitación para el fortalecimiento de la gestión</i>	
Expositora: Sandra Raquel Nazar, Directora del Instituto Provincial de la Administración Pública - Jujuy (IPAP); Jorge Castro, Coordinador de Capacitación y Valentín Díaz, Administrador Gubernamental.	

4.	Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología	50
	<i>Título: Los Facilitadores de Capacitación, una excelente estrategia de cambio.</i>	
	Expositor: Daniel Méndez Estévez, Responsable de Capacitación, Dirección de Recursos Humanos, Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.	
Panel 3: Metodología pedagógica para la capacitación laboral		57
1.	Instituto Nacional de la Administración Pública	57
	<i>Título: Taller de Autoaprendizaje. Actividad de nivelación e integración del Cuarto Programa de Formación de Administradores Gubernamentales, 1993.</i>	
	Expositora: A.G. Arq. Graciela Falivene, Coordinadora del Programa de Directivos Públicos del Instituto Nacional de la Administración Pública.	
2.	Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires (CIC)	74
	<i>Título: El desafío de crear Programas de Formación de alto impacto en las organizaciones públicas argentinas: la gestión de la transferencia de los aprendizajes al desempeño en el puesto de trabajo</i>	
	Expositora: Paula N. Amaya, Becaria de Investigación, Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires.	
3.	Cuerpo de Administradores Provinciales de Santa Fe	91
	<i>Título: El Cuerpo de Administradores Provinciales de Santa Fe y la capacitación a través de cooperación internacional</i>	
	Expositor: Ing. Luis A. Di Nucci, Administrador Provincial, Cuerpo de Administradores Provinciales de Santa Fe.	
4.	Instituto Nacional de la Administración Pública	99
	<i>Título: Entre la reflexión y la acción: una experiencia en el ámbito de la capacitación laboral en el sector público.</i>	
	Expositora: Lic. Elisa Lemos, Responsable de Formación de Formadores, Dirección del Sistema Nacional de Capacitación, Instituto Nacional de la Administración Pública.	
Panel 4: La educación formal y el fortalecimiento institucional		105
1.	Servicio Penitenciario Bonaerense	105
	<i>Título: Educación formal del personal superior</i>	
	Expositor: Néstor Guillermo Franchi, Subdirector de Institutos, Servicio Penitenciario Bonaerense.	
Panel 5: Tecnología y Capacitación		113
1.	Sindicatura General de la Nación	113
	<i>Título: Uso de Intranet con fines formativos: una experiencia reciente</i>	
	Expositora: María Ester García, Capacitación y Desarrollo Profesional, Sindicatura General de la Nación	

2.	Administración de Parques Nacionales Título: <i>La Administración de Parques Nacionales: dispersión geográfica y capacitación a distancia</i> Expositores: Marcela Demaría Bagú, Marina Fiscella y Mónica Hendlin, Dirección de Recursos Humanos y Capacitación de la Administración de Parques Nacionales	117
3.	Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos Título: <i>La instalación organizacional de un sistema informático</i> Expositores: María Jose Machiavelli, Departamento de Sistemas, Dirección de Gestión Informática, Desarrollo y Análisis de Programa y María Susana Castellino, Jefa del Departamento de Desarrollo y Carrera del Personal, Dirección General de Recursos Humanos.	127
Panel 6: La capacitación como componente en procesos organizacionales		131
1.	Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología Título: <i>Capacitación y Cambio Organizacional</i> Expositores: Vicente Andrés Miñana Rufat, Responsable de Capacitación del PREGASE ; Gustavo Edgardo Blutman, Coordinador Administrativo Financiero del PREGASE y Cecilia Lavena, Consultora PREGASE, Programa de Reforma de la Gestión Administrativa de los Sistemas Educativos Provinciales (PREGASE), Secretaría de Educación, Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.	131
2.	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria Título: <i>Capacitación para la gestión de la calidad en el INTA</i> Expositores: Lic. Liliana Vaccaro, Coordinadora de Capacitación y Ing. Agr. Pablo Gómez Riera, Coordinador Nacional, Proyecto Sistema Integral de Calidad, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (SIC-INTA).	137
3.	Administración Nacional de la Seguridad Social Título: <i>De la capacitación hacia la gestión del conocimiento - El caso ANSES 2002 -</i> Expositor: Daniel Oscar De Simone, Coordinador General de Capacitación, Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES).	143
Panel 7: Capacitación y desarrollo institucional		151
1.	Secretaría de Cultura de la Nación - Museo Histórico del Norte Título: <i>La capacitación del personal de los museos en la región N.O.A: perspectiva crítica</i> Expositora: María Ester Ríos, Responsable de Acción Cultural, Extensión Educativa e Investigación, Museo Histórico del Norte, Secretaría de Cultura de la Nación.	151

- 2. Unión Personal Civil de la Nación - Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable - Registro Propiedad Automotor - INET / Ministerio de Educación** **162**
Título: *Una aproximación a la capacitación específica: el caso de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable (Convenio UPCN - SAYDS)*
Expositor: Alberto Hillton, Coordinador de Capacitación, Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable
- 3. Ministerio de Economía** **167**
Título: *La experiencia en capacitación sobre medicina preventiva: curso de “medicina preventiva” y “primeros auxilios y prevención de accidentes cardiovasculares”*
Expositor: Rodolfo Mazzoni, Director de Medicina del Trabajo y Lic. Lidia Bontorín, Jefa Dto. Capacitación y Comunicaciones, Ministerio de Economía.
- 4. Servicio Penitenciario Bonaerense** **170**
Título: *La capacitación laboral para la recuperación social*
Expositor: Jorge Néstor Guerra, Secretario de Capacitación Laboral, Servicio Penitenciario Bonaerense

Presentación

En el marco de las actividades conmemorativas del 30^a Aniversario del INAP, se realizó la “Jornada sobre la Capacitación en el Estado: situación, perspectivas y propuestas”, promovida por el Foro de Responsables de Capacitación de Organismos del Estado Nacional.

La Jornada convocó a personas vinculadas de diversas formas a la capacitación en el Estado, tanto en el orden nacional, como provincial y municipal. Sus objetivos principales consistieron en compartir experiencias y logros en la capacitación de agentes y funcionarios públicos, y analizar, debatir y formular propuestas que vinculen la capacitación con la mejora de la gestión y la modernización del Estado al servicio de la ciudadanía.

En particular se procuró que las exposiciones recuperaran “Buenas Prácticas en la Capacitación del Sector Público”, entendiendo por tales a las experiencias novedosas realizadas o en vías de realización, y que a través de diversas metodologías o tecnologías de capacitación o formación, buscan el mejor desempeño del personal, el fortalecimiento de las organizaciones o la prestación más efectiva del servicio público. También se consideraron de interés las experiencias de capacitación componentes de procesos de cambio organizacional, de implementación de tecnologías de gestión, de formación de equipos y personal en el ámbito laboral, de aprendizaje organizacional, entre otras.

Es oportuno agradecer a los expositores que hicieron posible la realización de la Jornada con sus contribuciones. Su compilación en la presente publicación tiene el propósito de facilitar el acceso a las experiencias que fueron presentadas, las que pueden ser de gran utilidad a capacitadores en distintos ámbitos de la administración pública en todos sus niveles.

José Alberto Bonifacio

Director del Sistema Nacional de Capacitación

Experiencia de gestión participativa: formación por competencias de directores de bibliotecas y centros de documentación de la APN

Expositores: *Arq. Graciela Falivene¹, Lic. Alberto Morán² y Lic. Araceli García Acosta³*

Durante los primeros meses del año pasado, el Instituto Nacional de la Administración Pública, en el marco del "Programa de Formación de Directivos", asume el desafío de desarrollar actividades de formación que contribuyeran a enfrentar la crisis generalizada que enfrentaba nuestro país. Para ello, se decide aprovechar el potencial de articulación institucional como órgano rector de la capacitación.

Una de las orientaciones más destacadas fue la identificación y reconocimiento de las distintas comunidades de aprendizaje presentes en la APN, con los criterios derivados de la gestión de redes institucionales⁴.

Se realizan acuerdos institucionales con los órganos rectores de los macroprocesos de gestión (Oficina Nacional de Empleo Público; Oficina Nacional de Contrataciones, Oficina Nacional de Tecnologías Informáticas, el propio INAP, Dirección de Cooperación Internacional de la Cancillería Argentina, etc.), y con los responsables de procesos que se encuentran difundidos en distintos organismos y que tienen características comunes. Este fue el caso del Foro de Responsables de Programas Nacionales de Impacto Local y del Foro de Directores y Responsables de Unidades de Información Documental.

El Foro de Directores y Responsables de Unidades de Información Documental surge y se consolida por la concurrencia de cuatro vertientes: 1) la necesidad de formar a los directivos, 2) la ausencia de ámbitos permanentes y adecuados donde debatir temas vinculados a la actividad, 3) la necesidad de reconvertir los servicios por la aparición de las nuevas tecnologías de información y comunicación y 4) la necesidad de enfrentar la crisis.

El proceso comienza con la definición consensuada de los objetivos específicos del Foro, incluidos los de capacitación, y la identificación de los temas de interés a ser abordados en su desarrollo.

Con estos insumos iniciales se elabora una Agenda Tentativa de Capacitación para los directores, bien específica, emergente de sus propias demandas. Para ajustarla y consensuarla se organiza un "Taller de Elaboración de Agenda Temática Consolidada en Términos de Capacitación".

Como actividad complementaria se realiza una exposición sobre "Tipologías de actividades de capacitación en las organizaciones para el mantenimiento y desarrollo de competencias", que permite, además de introducir esta perspectiva, identificar las competencias a desarrollar en las actividades de formación del Foro.

¹ Coordinadora del Programa de Formación de Directivos, Dirección del Sistema Nacional de Capacitación, INAP.

² Director de Estudios e Información, INAP.

³ Directora del Centro de Documentación e Información del Ministerio de Economía e Infraestructura

⁴ Falivene, G.(2000). Trabajos desarrollados durante la II Cátedra Virtual UNESCO-CLAD. Julio-octubre 2000 sobre "Redes Interorganizacionales y su gerencia en la Administración Pública". Inédito

En estas actividades, se debate acerca de los tipos de finalidad de la formación, clasificando los gastos según cuál sea su objetivo perseguido o, más exactamente, según la contribución que se espera de los mismos al realizar un proyecto, solucionar un problema o facilitar un cambio.

En este sentido se logra distinguir cuatro alternativas complementarias:

- a) *La formación relacionada con el mantenimiento de las competencias existentes:* que trata de vencer los efectos del olvido y el paso del tiempo. Tiene como objetivo mantener la competencia en sí misma y conservar la capacidad de aprendizaje.
- b) *La formación relacionada con la solución de un problema concreto:* que actúa para resolver un problema normal e identificado de funcionamiento de la empresa (deficiencias de calidad de las piezas fabricadas, errores de gestión, procedimientos inadecuados, lentitud en los plazos de entrega, rendimiento insuficiente, averías con deterioro de material, utilización errónea de los equipamientos...). Su objetivo es subsanar el mal funcionamiento.
- c) *La formación relacionada con proyectos de cambio:* destinada a proporcionar la adquisición de las competencias nuevas y necesarias para la realización de un proyecto de cambio a mediano plazo. Esta formación está vinculada a decisiones u opciones voluntarias de alguna instancia de la empresa (dirección general, dirección sectorial, dirección geográfica...). Estas acciones de formación constituyen el aspecto de formación de la ingeniería de un proyecto.
- d) *La formación ligada a la evolución previsible de determinadas profesiones:* cuya finalidad es asegurar la adquisición de las nuevas competencias fundamentales y necesarias debido a la evolución previsible del entorno socio-técnico y sectorial. A diferencia de la formación coordinada con proyectos de cambio, esta no se vincula a opciones voluntarias sino que de alguna manera viene impuesta por el entorno. Si la empresa quiere seguir siendo competitiva no tiene elección. Dotarse de estas nuevas cualificaciones es un imperativo para ser capaz de hacer frente a los numerosos desafíos que puedan presentarse. Por esa razón no se trata de mantener o de conservar unas destrezas, sino de renovarlas y desarrollarlas a medio y a largo plazo.

Con la información generada en esta primera etapa, el equipo del Programa de Alta Dirección Pública y un Comité Asesor conformado por integrantes del Foro, diseña una propuesta alternativa: un **“Curso de Especialización en Dirección de Unidades de Información Documental de la APN (CEDID)”**.

El resultado esperado del CEDID es mantener, mejorar y desarrollar competencias para la gestión y transformación de las respectivas unidades; para lo cual dicha unidad, o un área de la misma, será el objeto de estudio del Trabajo de Aplicación y Evaluación del CEDID.

El mismo consiste en un análisis de los problemas de la Unidad o área y el desarrollo de un proyecto para superarlos, en el que se apliquen los conocimientos y técnicas aprendidas, así como se aprovechen los aportes que los miembros del Foro puedan realizar en transferencia cruzadas de aprendizaje.

El Foro permanente, además, tenderá a desarrollar instrumentos para la cooperación Institucional, a través de: diseño de instrumentos de cooperación, intercambio de información y tecnología, procesamiento cooperativo, adquisición cooperativa y la capacitación que se requiera, en consecuencia, para el personal de los respectivos centros.

En este sentido, se busca consolidar una comunidad de aprendizaje y de práctica: "Una comunidad de práctica se define a sí misma a lo largo de tres dimensiones: su empresa conjunta es comprendida y continuamente renegociada por sus miembros, el compromiso mutuo que une a sus miembros juntos en una entidad social y el repertorio compartido de recursos comunes (rutinas, sensibilidades, artefactos, vocabulario, estilos...) que los miembros han desarrollado a lo largo del tiempo". Wenger (1998)⁵.

El CEDID está diseñado para el desarrollo de competencias metodológicas, humanas, técnicas y administrativas a partir de los propios proyectos de acción de los cursantes. En este sentido, las actividades se proponen en el marco de una estructura de contenidos relacionados con los nuevos paradigmas de la ocupación de la comunidad de práctica en aspectos, aplicados a tecnologías de proyectos, gestión por calidad y herramientas organizacionales. En la fase final del diseño se realiza un taller con los docentes para consolidar el núcleo crítico del curso.

El curso esta conformado por 8 Módulos de formación teórico-práctica, 8 talleres (que tienen como finalidad tender un puente entre la teoría, la realidad y la aplicación práctica de los conceptos e instrumentos adquiridos durante la formación), y 8 reuniones del Foro que permitirá reconocer e intercambiar experiencias o constituirse en seminario de tratamiento de temas específico). La carga horaria total es de 200 hs. (128 hs. presenciales, 22 hs. de lecturas y 50 hs. correspondientes al trabajo práctico final).

En síntesis, la singularidad de la experiencia se basa en el desarrollo de un espacio de aprendizaje colaborativo, para una comunidad específica de directivos públicos, gestionado de manera participativa.

⁵ Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning as a social system* [En línea]. Disponible en: <<http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/lss.shtml>>. [Consulta: 4 demarzo de 2002]
Rovere, M (1998) . Redes en Salud... www.rosario.gov.ar. Mencionado como disponible por Fleury (2002)
Fleury, Sonia *El desafío de la gestión de las redes de políticas*. IIG-BIBLOS. Biblioteca de Ideas. SIN: 1560-5264. No. 12-13. 17/12/2002. http://www.iigov.org/revista/?p=12_09

Foro Permanente de Responsables Informáticos

“ El desafío de planificar/ejecutar de un modo sustentable en el Estado”

Expositor: *José Carlini, Coordinador de Recursos Informáticos, Oficina Nacional de Tecnologías Informáticas, Subsecretaría de la Gestión Pública*

Marco Institucional

El INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (INAP), ha generado la propuesta de los FOROS en el marco del programa de Formación de Directivos.

La OFICINA NACIONAL DE TECNOLOGÍAS INFORMÁTICAS (ONTI), tiene como responsabilidad primaria:

- Formular políticas e impulsar el proceso de desarrollo e innovación tecnológica para la transformación y modernización del Estado, promoviendo la integración de nuevas tecnologías, su compatibilidad e interoperabilidad de acuerdo con los objetivos y estrategias definidas en el Plan Nacional de Modernización del Estado.
- Promover la estandarización tecnológica en materia informática, teleinformática o telemática, telecomunicaciones, ofimática o burótica.
- Promover la utilización de Firma Digital en los organismos del Sector Público Nacional, actuando como autoridad certificante.

Entre las misiones y funciones de la ONTI, se encuentra la acción N° 16 del Anexo II del Decreto N° 78/02 que establece para la ONTI; “la generación de un ámbito de encuentro de los responsables de áreas informáticas de las jurisdicciones de la Administración Pública”.

De la citada norma, se desprende el papel central que en la Administración Pública Nacional, le compete a la ONTI, en lo que se refiere a la definición e implementación de políticas informáticas.

Obstáculos al cumplimiento de la misión de la ONTI

Frente a tan importante misión, los elementos críticos propios de la actual crisis, sumados a fallas acumuladas en la gestión de tecnologías informáticas en la Administración Pública Nacional; configuran un escenario limitado por:

- *Discontinuidad de personas y de políticas*
- *Falta de Recursos Materiales*
- *Carencia de instrumentos que permitan coordinar el conocimiento localizado en un distribuido y resguardar la memoria institucional*

- *Dificultades de Aplicabilidad de políticas diseñadas e implementadas centralizadamente.*
- *Compartimentación de las áreas*
- *Falta de inserción y legitimidad de la ONTI, como área coordinadora y rectora.*

Estructuración de una Respuesta

A un nivel más alto y atravesando la mayoría de las áreas de la Subsecretaría de la Gestión Pública, el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP); lanza los Foros como potente respuesta a las demandas de la hora.

Concurrentemente, y atendiendo a la normativa que enmarca su accionar, la ONTI se suma al esfuerzo del INAP y, mediando consultas con algunas áreas informáticas de la APN; se lanza el primer plenario el 16 de octubre de 2002.

Metodología Marco

La Búsqueda

Acorde con la importante experiencia acumulada en la Subsecretaría de la Gestión Pública a través de la Oficina Nacional de Innovación de la Gestión, se concluyó que debía articularse un proceso de planeamiento que combinara planificación situacional, acción y participación.⁶

Consecuentemente, se planteó la búsqueda de una metodología que se adecuara a los requerimientos precitados; avanzándose con el aporte del área de Planeamiento Participativo y Gestión Asociada de FLACSO, la aplicación de una herramienta que ha demostrado su eficacia tanto en la estructuración como en la coordinación de este FORO:

La Metodología

Gestión Asociada: metodología para implementación estratégica y/o gestión intersectorial de la complejidad y/o gestión de redes (de la familia de metodologías PPGA⁷).

La rutina de trabajo consiste en:

Reuniones Plenarias Mensuales

En las que se desarrollan los siguientes momentos:

I - Cuadro de situación y análisis prospectivo: es un primer momento en el que se actualiza la información sobre el estado de situación (mirada sobre el presente), por parte de las/os diferentes participantes en relación a la temática a tratar. Se repasan

⁶ Referencia obligada en este sentido es el cuerpo de conocimiento construido por Carlos Matus, creador del método PES (Planeamiento Estratégico Situacional).

⁷ familia de metodologías de planificación participativa y gestión asociada, elaborada y experimentada por el área PPGA de FLACSO (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales), GAO (Red Gestión Asociada del Oeste), SurCo (Red Sur del Conurbano) y otras redes.

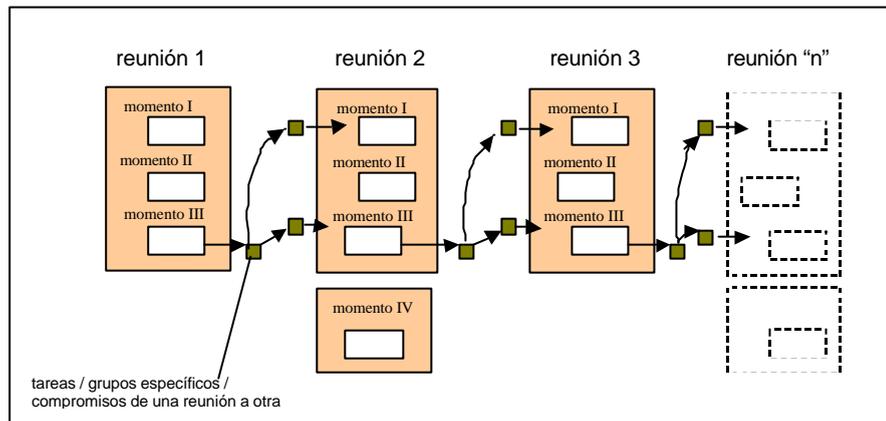
todos los asuntos, los procesos y las tareas en marcha; para luego, realizar una síntesis identificando los problemas o ejes centrales y registrar las tendencias que más se destacan, con una mirada hacia adelante, al futuro (mirada prospectiva).

II - Espacio conceptual y propositivo: en este segundo momento se avanza en la conceptualización de los temas se debaten abiertamente ideas y propuestas sobre los distintos temas y se definen criterios por consenso para el trabajo en grupos.

III - Grupos de trabajo y programación de tareas: todo este proceso tiñe un tercer momento,

En el que se tratan los aspectos específicos de cada grupo operativo; se realiza el seguimiento de las tareas proyectadas y pueden conformarse nuevos grupos de trabajo.

IV - Formación por intercambio: en algunos de los encuentros plenarios, se organiza un cuarto momento de formación, con el aporte de especialistas externos, la lectura de bibliografía pertinente en grupos, o la exposición de casos o experiencias vinculadas con las temáticas tratadas, que permitan profundizar algún tema relevante.



Lo que se produce en conjunto, se transforma en un documento: **ACTA**. La serie de estos documentos permite recomponer:

- el continuum del intercambio, el armado de un equilibrio informativo entre los distintos actores, analizando prospectivas (futuros no siempre "fatales");
- la historia del proceso y las conceptualizaciones colectivas, que posibiliten mejorar el nivel de comprensión;
- el monitoreo de las tareas, avances y dificultades.

Gupo Promotor

Es el grupo que tiene la responsabilidad de pensar y diseñar estrategias, permitiendo al foro avanzar. Particularmente es el ámbito, en el cual se "preparan" las temáticas y la organización de los plenarios. Como todos los ámbitos del Foro, su composición depende del interés de participación de las áreas.

Grupos de Trabajo

Se establecen en el momento III de las reuniones, desarrollan sus actividades en encuentros más frecuentes y presentan sus avances en los plenarios.

El Foro en Marcha

Descripción General

Para la formación de este Foro, se convocaron a los representantes de más de cien organismos de la APN, habiendo participado más de 90 organismos y 200 técnicos en las diferentes instancias. La asistencia promedio a los plenarios ha llegado a cien personas, con alto grado de participación, circunstancia que no se había registrado hasta el presente en el nivel informático.

Su viabilidad actual, debe buscarse tanto en la ausencia de recursos como en la necesidad participativa del sector.

Históricamente, el fetichismo colocado en la tecnología, garante de la modernización por su sola presencia, hizo que los responsables informáticos consideraran que las condiciones de cumplimiento de sus funciones específicas se daban conservando a sus sectores en compartimentos aislados. Asimismo, de surgir alguna cuestión que requiriera permeabilidad entre sectores, se contemplaba que esta sería resuelta por terceras partes, como las consultoras. Por tanto, no formaba parte de los hábitos burocráticos, salvo excepciones como el Sistema Interuniversitario, la cooperación cuando, amén de la estructura de supuestos “reductos de eficiencia”; había que agregarle el plantel de organismos multilaterales y, finalmente, las consultoras. Todo este conjunto tenía mejores sueldos y condiciones de trabajo que el plantel estable, amén de ser al momento, los únicos realmente oídos. La crisis ya no posibilitaba ese escenario. Quedaba por lo tanto, la búsqueda de soluciones conjuntas a problemas comunes dentro del mismo staff permanente. También la nueva modalidad de capacitación instaurada desde INAP (aprendizaje de las mejores prácticas como forma de capacitación), generó un camino sumamente útil en este sentido.

La viabilidad se registra, por otra parte, con el aporte desinteresado de las más grandes “fortalezas informáticas” de la APN.

En este corto período, se registraron cuatro plenarios (su convocatoria es mensual); la constitución del Grupo Promotor y varios grupos “ad hoc”, están trabajando a pleno en temas que son básicos e iniciales para un gobierno electrónico.

Asimismo, se ha generado un Foro Virtual que aparece como auxiliar de los diferentes espacios presenciales.

Conforme con la evaluación desarrollada por el equipo del INAP sobre las opiniones de algunos de sus integrantes (informe interno del 15/01/03), se rescata el alto grado de autosatisfacción por los trabajos emprendidos y por entusiasmo generalizado. Sus objetivos, en cambio, siguen girando en torno a su disciplina profesional; ya que requieren una mayor participación “de los asistentes”, así como involucrar a más organismos.

Grupo Promotor - El Ciclo de Plenarios

Se han realizado al menos dos reuniones de Grupo en cada período interplenarios. El compromiso de sus miembros ha permitido que se planifique un ciclo de alrededor de nueve meses cubriendo las siguientes áreas temáticas:

- ***Interoperabilidad***
- ***Normativa***
- ***Conocimiento***

Interoperabilidad

Se desarrolló en noviembre un plenario sobre esta temática respondiendo a la necesidad de que los sistemas administrativos se comuniquen en forma eficiente.

Para ello, se orientó la búsqueda hacia la generación tanto de estándares como de aplicaciones que permitan avanzar en ese cometido.

Normativa

Corresponde a la actual etapa de plenarios e incluye el análisis de la normativa de impacto en la gestión de áreas informáticas. Se planteó el desarrollo de la temática en tres plenarios.

Resulta paradigmática la intervención del Foro en relación a un proyecto de ley de "Delito Informático", por lo que me extenderé en la explicación de su desarrollo.

1. El 19 de febrero de 2003 se desarrolló un plenario que se centró en el citado proyecto y en la necesidad de su modificación, ya que la sanción del texto actual generaría obstáculos de magnitud al normal desenvolvimiento de las áreas informáticas.
2. En dicho plenario se creó un grupo de trabajo, que tenía como objetivo inmediato emitir una nota que solicitara al senado la revisión del proyecto, y por otro lado la elaboración de un documento, previo aporte de expertos en la temática, que plantee la agenda que para las Áreas informáticas debe contemplar un proyecto de ley.
3. Cumplida la primera etapa y, habiéndose tomado contacto con las cámaras legislativas, el grupo de trabajo está avanzando en la organización de un panel de expertos que servirá de insumo al mismo grupo para el cumplimiento de la misión encomendada.

La importancia de este caso, radica en que el Foro ha podido encarar la resolución de un punto problemático; planteando un proceso en el cual participan actores interdisciplinarios e intersectoriales.

Conocimiento

La Construcción de conocimiento y el resguardo de la memoria institucional son componentes fundamentales en la modernización de una administración y, particularmente en el caso de las áreas informáticas; se planea tratar la temática en tres plenarios a desarrollarse en el 3º trimestre del año.

Grupos de Trabajo

Respecto a los “Grupos de Trabajo”, los mismos se autotitularon conforme a sus temas centrales. Entre ellos se destacan *Software Libre*; Aplicaciones Transversales e Interoperabilidad Y Delito Informático. Las actividades desarrolladas por ellos, son las siguientes:

Grupo de Software Libre

Su importancia se ha visto resaltada por la discusión de los proyectos de leyes de *Software Libre*. Existen, en la actualidad, cuatro proyectos que tienen como ámbito de aplicación a la administración pública local, provincial y nacional. En ese orden, están siendo discutidos por la legislatura del gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de la Provincia de Buenos Aires y el Legislativo Nacional. Este grupo está generando un documento de recomendación a los poderes legislativos con el objeto de que atiendan la complejidad de la problemática que esos proyectos encaran ya que cada servicio brindado por la APN, y su soporte informático, es singular y requiere, por tanto, una solución específica. Frente a este panorama que representa un cambio tecnológico (que además forma parte minúscula de lo que constituye un cambio global), los expertos del grupo, así como los que se encuentran en todo el Foro; están intentando identificar las mejores respuestas y aprovechar las buenas prácticas generadas en la utilización del *Software Libre*, a fin de experimentar sobre la pertinencia en cada caso. Identificada una solución correcta, queda pendiente toda la tarea de capacitación para el sector donde se aplique. Para conocer el universo de situaciones, sus miembros realizaron una encuesta con respecto al software utilizado en todos los organismos de la APN.

Es importante hacer notar que lo que resulta innovador es, por un lado, esta actitud colaborativa y proactiva con los poderes legislativos y; por otro, la iniciativa de relevar el universo tecnológico como insumo para su propia labor.

Grupo de Aplicaciones Transversales

Este grupo se ocupa del:

- Desarrollo e implementación de un sistema de consulta universal de expedientes, consistente en la creación de un motor de meta búsquedas que permita el seguimiento de expedientes que circulan entre organismos de la APN. El concepto utilizado es el de “ventanilla única”. Encontrándose al momento en etapa de prueba.
- Identificación de soluciones informáticas para la gestión de expedientes y trámites, como así también en cuanto a la gestión de recursos humanos:

- En el caso de expedientes, han sido identificados cuatro organismos con soluciones adecuadas, siendo la demanda relevada superior a los treinta organismos.
- En el caso de recursos humanos, han sido detectadas y ofrecidas soluciones informáticas correspondientes al Ministerio de Justicia, la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) y el Sistema Interuniversitario (SIU).
- Elaboración de una tabla única de organismos, y desarrollo e implementación de un sistema de actualización (elemento básico para la interoperabilidad entre los sistemas). En esta iniciativa, se halla colaborando la Oficina Nacional de Innovación de Gestión (organismo perteneciente a la Subsecretaría de la Gestión Pública).

En el tratamiento de la temática vinculada a recursos humanos, está prevista la incorporación de otros actores como la Oficina Nacional de Empleo Público y las áreas de recursos humanos nucleadas en el Foro Transversal de Responsables de Recursos Humanos, cuyo órgano rector es aquella Oficina.

Grupo de Interoperabilidad

En este grupo están tratando de salvar la incomunicación existente entre los sistemas más importantes de la APN, desarrollando al efecto un proyecto piloto de accesibilidad de datos que apunta a la generación de un registro de sistema de información, esto es, una carpeta o repositorio accesible a los interesados, que posibilite registrar los parámetros de acceso y consulta de las bases de datos, cuya información se requiera y esté disponible⁸.

Asimismo se está avanzando en la estandarización de estructuras de datos como las correspondientes a identificación de personas y al registro de sus atributos como personal del estado.

Algunos de los problemas definidos por el grupo, refiere a la falta de normativa que pueda respaldar la circulación de datos y de acuerdos de protocolos; entre autoridades de organismos ya que no existe marco normativo de transferencia de la información. Si no se resuelven los problemas de claridad, consistencia y estructura, amén de la disponibilidad de datos, es imposible hablar seriamente de interoperabilidad. Existen por otra parte problemas

⁸ Construcción de un modelo de trabajo de promoción de un estándar técnico de interoperabilidad, en función de los siguientes problemas detectados (que se reproducen textualmente):

“Datos generados por otros organismos o terceras partes:

- *No todos los organismos tienen sus propios sistemas integrados*
- *No existen procesos de validación de carga*
- *No existe un registro que identifique unívocamente qué datos son producidos por cada organismo*
- *No es conocido por todos la “visibilidad”/“publicidad”/“disponibilidad” de cierto tipo de datos; claramente, aquellos datos de tipo “personal” se identifican como problemáticos, no así los de tipo*

...Propuestas generales:

- *Aplicar un estándar técnico de interoperabilidad a una implementación piloto incremental y documentar resultados*
- *Promover un acuerdo para facilitar la utilización de datos entre organismos de la APN en base a una clara difusión del término INTEROPERABILIDAD.*
- *Consensuar una definición común de INTEROPERABILIDAD”*

de seguridad informática que afectan la calidad de datos, no están consolidados los procedimientos administrativos; y a esto se suma la falta de información sobre quién tiene los datos y con qué datos cuenta cada organismo.

Grupo de Delito Informático

Este grupo cuyos objetivos ya han sido explicitados, se encuentra preparando un panel de expertos que contará con 7 expositores, a efectos de contar con insumos que permitan estructurar una sólida posición del Foro en la temática.

Fortalezas

- la continuidad de sus integrantes: ya que sus iniciativas están generadas por el personal estable o cuasi estable;
- la garantía de implementación de lo producido, puesto que coinciden los actores que presentan las innovaciones con los que las implementan;
- la legitimidad de sus producciones, debido al consenso general respecto a su pertinencia;
- la transparencia y responsabilidad, a causa del control colectivo periódico y permanente de las iniciativas, procesos y productos. Esto es tanto a través de las reuniones plenarias mensuales, como por la permanente información on-line sobre el avance de las diferentes instancias.

Desafíos

- La continuidad del Foro más allá de los cambios de gobierno.
- El aumento de los recursos destinados a atender las necesidades organizativas, técnicas y metodológicas generales, por el extraordinario crecimiento de las actividades del Foro.
- La orientación del financiamiento externo destinado a tecnologías informáticas a efectos de su utilización y control a través del Foro.
- La utilización del Foro Virtual, como instancia eficaz del mismo.
- La incorporación de herramientas de planificación y gestión en todos los espacios del Foro.
- La incorporación de actores que vinculen lo informático con cuestiones centrales como el “Modelo de Gestión del Estado”.

Foro Permanente de Directores de Personal

Expositora: *Lic. Susana Ruiz, Directora para el Fortalecimiento de la Gestión del Personal, Oficina Nacional de Empleo Público, Subsecretaría de la Gestión Pública*

Introducción

El mundo contemporáneo requiere de organizaciones flexibles que busquen permanentemente nuevas respuestas para nuevas realidades. Las Administraciones Públicas no están exentas de este tipo de exigencias y en mayor o menor grado se encuentran abocadas a generar e implementar nuevas propuestas de acción a fin de responder con calidad y efectividad a las permanentes demandas de la sociedad.

La nueva visión del "capital humano" atribuye un rol preponderante al compromiso y la capacidad de las personas que intervienen en la instrumentación de los cambios y en el logro de los objetivos de la organización, constituyendo uno de los pilares fundamentales en todo proceso de reforma.

La profunda crisis por la que atraviesa el país en estos momentos, requiere de un compromiso excepcional de los distintos actores involucrados. Por ello, en el año 2002 el Instituto Nacional de la Administración Pública y la Oficina Nacional de Empleo Público de la Subsecretaría de la Gestión Pública decidieron organizar el Foro Permanente de Directores de Personal con el objetivo de crear, en una primera etapa, un espacio de encuentro, capacitación, intercambio y reflexión entre los responsables de personal de las jurisdicciones y organismos descentralizados con agentes comprendidos en el Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (Decreto N° 993/91-T.O.1995).

La propuesta está orientada a mejorar la implantación de las nuevas líneas de acción y al fortalecimiento de la gestión de los responsables de las áreas de personal, así como generar y consensuar propuestas de acciones encaminadas a motivar y comprometer el desempeño de las personas que trabajan en la Administración Pública Nacional.

Una vez puesto en funcionamiento el Foro, el espacio generado fue concebido como un producto a ser coelaborado por todos sus integrantes, sin distinción de sus jerarquías o roles institucionales. De allí que en la primera reunión se elaboró una agenda consensuada de temas problemas a abordar, así como las características y modalidades de funcionamiento. A fin de consolidar esta intención, la sede de reunión así como la organización de cada encuentro serían compartidos con las distintas jurisdicciones u organismos que se postularan para ello.

Asimismo se acordó la generación de un Foro Virtual que permita un intercambio fluido y permanente entre todos sus integrantes, abriendo el accionar a los ciudadanos quienes pueden consultar las actas labradas en cada reunión y el material utilizado. Asimismo se publican las direcciones de correo electrónico de los responsables de personal de cada jurisdicción u organismos para facilitar la realización de consultas o sugerencias.

A fin de ampliar los aspectos considerados en el ejercicio de estas "nuevas prácticas", se detallan a continuación Objetivos, Modalidad de Trabajo, Temas Desarrollados y Evaluación de la Experiencia.

Objetivos

Los objetivos específicos están orientados a que el Plenario de Directores de Personal:

- Elaboren conjuntamente diagnósticos de situación y propuestas de acción.
- Compartan la información actualizada sobre las novedades en el campo normativo, operacional y tecnológico.
- Se capaciten sobre los últimos avances en Gestión del Desempeño del Personal en organizaciones complejas.
- Intercambien experiencias y conocimientos que contribuyan a un mejor desempeño de sus responsabilidades y competencias.
- Desarrollen habilidades para impulsar y gestionar los cambios propuestos en los temas de personal.
- Desarrollen y fortalezcan el trabajo en redes entre la Subsecretaría de la Gestión Pública y las distintas Direcciones de Personal.

Modalidad de Trabajo

Cada encuentro se organiza en tres fases:

- Informativa. Destinada a precisar los requerimientos, novedades, acciones desde/hacia la Subsecretaría de la Gestión Pública/Direcciones de Personal, a fin de transmitir de manera directa las políticas y medidas a interpretar así como las dificultades y avances relativos.
- Capacitadora. Orientada a la actualización técnica en temas y problemáticas específicas a las áreas de personal, propendiendo al fortalecimiento de las competencias profesionales de todos los participantes. Para ello, fueron invitados expertos en distintas temáticas específicas.
- De intercambio. En la que se proyectan actividades de interacción diagnóstica y de elaboración de propuestas de líneas de acción pertinentes.

Los encuentros se concretaron en diez reuniones durante el año 2002, ocho de ellas "ordinarias", de cuatro horas de duración y dos "extraordinarias", de toda una jornada de trabajo. Se prevé su continuidad en marzo de 2003.

Esta actividad ha sido además incorporada al "Programa de Formación de Directivos" del Instituto Nacional de la Administración Pública, como expresión de las nuevas modalidades no formales de capacitación en servicios apropiadas a un contexto en el que los capacitandos son adultos con grandes saberes técnicos y experienciales acumulados.

Por otra parte, y consecuentemente, se propende a una permanente articulación entre teoría y práctica.

Temáticas Desarrolladas

Los temas abordados se desarrollaron en la siguiente secuencia:

Primera reunión:

- Presentación del Subsecretario de la Gestión Pública de la Definición de los Objetivos y Características del Foro Permanente de Directores de Personal. Definición de la Construcción de una Agenda Consensuada.
- Ponencia: El Compromiso de las Areas de Personal en la Crisis Actual.
- Trabajo Grupal.

Segunda reunión:

- Ponencia: Nuevos Paradigmas en materia de Gestión de Personal.
- Discusión de un anteproyecto relacionado con la movilidad del personal en el ámbito de la APN.
- Nuevas orientaciones para el rediseño del Sistema Nacional de Capacitación.
- Novedades: Características y pautas de implantación de los Decretos N° 491/02 y N° 601/02, y Decreto N°693/02 (Adscripciones).

Tercera reunión (extraordinaria):

- Presentación de la Propuesta Institucional del INAP.
- Presentación del Perfil del Coordinador Técnico de Capacitación.
- Trabajo Grupal.

Cuarta reunión:

- Ponencia: Evolución conceptual hacia los modelos de gestión integral de recursos humanos por competencias y resultados.
- Características distintivas de la gestión por competencias y resultados. Sus efectos sobre los distintos subsistemas de gestión de personal.
- Trabajo Grupal.

Quinta reunión:

- Presentación de los Programas Desarrollados por la Oficina Nacional de Innovación de Gestión, en el marco del Modelo de Gestión por Resultados.
- Planeamiento Estratégico y Planeamiento Operativo. Sistema de Rendición de Cuentas. Los tres niveles de compromisos: Acuerdo Programa - Compromiso de Resultados de Gestión- Carta Compromiso con el Ciudadano.

Sexta reunión:

- Liderazgo Situacional. Introducción al modelo. Autodiagnóstico Liderazgo Situacional. Discusión de artículos relacionados: Handy, Schein y Senge.
- Evaluación del trabajo realizado en el Foro DP hasta el momento.

Séptima reunión:

- Lineamientos Generales del Decreto N° 1421/02, reglamentario de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público.
- Motivación en el Trabajo. Como gerenciar colaboraciones eficaces. Desempeño Laboral y Satisfacción de Necesidades. Tipología de las Motivaciones. Motivación y Autoestima.

Octava reunión (extraordinaria):

- Ponencia: Reglamentación de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público Nacional (Ley 25164) y Decreto Reglamentario (Dto. 1421/02).
- Régimen de Negociaciones Colectivas de Trabajo (Ley 24185) y Decreto Reglamentario (Dto 447/93). Convenio Colectivo de Trabajo General (Dto. 66/99).
- Trabajo Grupal.

Novena reunión:

- Legajo Unico, lineamientos generales.
- Capacitación en el nuevo marco normativo. Exigencias de Capacitación para el Personal SINAPA (Res. SGP. N° 2/02).
- Diagnóstico y Planificación de la Capacitación.

Décima reunión:

- Ponencia: Características más relevantes del Sistema Civil de Canadá. Sus novedades en materia de modernización del Empleo Público , a cargo del Sr.Réjean Beaulieu.

- Régimen de Contrataciones de Personal en la Ley Marco. Revisión de criterios y aportes para su implementación. Proyecto de Res. SGP. N° 48/02

Evaluación de la Experiencia

En la sexta reunión del Foro se aplicó una Encuesta de Satisfacción, con el objeto de evaluar el trabajo realizado en los encuentros y proyectar ajustes, de ser necesarios.

Los logros más altos se observan en las áreas "informativa y actualización" (alto y muy alto: 71%) e "intercambio y trabajo en red," especialmente en lo que hace al desarrollo y fortalecimiento de la comunicación entre la SSGP y las Direcciones de Personal (alto y muy alto 71%).

Para poco más de la mitad de los responsables de personal los objetivos relacionados con el "desarrollo de competencias", fueron alcanzados en grado "alto o muy alto", para el resto, "medianamente".

La opinión vertida con relación al "interés" y "claridad" de los temas desarrollados en las primeras seis reuniones, señala a "Nuevos paradigmas en materia de personal" como el de mayor interés (alto o muy alto 93%), seguido por "Liderazgo Situacional" (alto o muy alto 91%).

En todos los temas tratados, el nivel de interés "alto" o "muy alto" es elegido por las tres cuartas partes de los encuestados.

Las sugerencias de mejoras fueron:

- Debater la situación actual de la gestión del personal a partir de nuevos marcos conceptuales de interpretación de la realidad.
- Trabajar detalladamente aspectos de la normativa a la luz de las necesidades existentes (SINAPA, Ley de Empleo Público, Estructuras Organizativas).
- Desarrollar específicamente distintas temáticas que hacen al SINAPA y a la Administración Pública.
- Incrementar reuniones de formación/capacitación, estudios comparados y elaboración de anteproyectos para mejorar la gestión de los Recursos Humanos.
- Asignar mayor cantidad de tiempo para el intercambio de novedades y debate.
- Abordar temas de la gestión cotidiana del personal.

La evaluación global registró un promedio de 8 (en una escala de 1 a 10 puntos), distribuyéndose el total de las calificaciones entre 7 y 10.⁹

⁹ Los porcentajes que se comentan están calculados sobre el total de respuestas dadas al ítem en cuestión, dado que los encuestados no concurrieron a la totalidad de los foros.

Por último, cabe señalar algunas observaciones de la experiencia acumulada:

- a) El buen impacto de esta modalidad provocó que rápidamente fuera adoptada para responsables de otros ámbitos funcionales de la Administración (vgr. Informática, Compras y Contrataciones, etc.), de cuya coordinación general da cuenta el INAP.
- b) Se detecta no sólo una vitalización de la red formal de relaciones entre los responsables de las Areas de Personal, sino también del intercambio informal y de la identificación grupal de las responsabilidades e intereses comunes y compartidos.
- c) Se percibe un mayor nivel de diálogo crítico y constructivo en el tratamiento de los temas y problemas, pese a que aún es fuerte la demanda hacia los órganos centrales en materia de capacitación o provisión de la información.
- d) Finalmente, el Foro parece ser un instituto novedoso atento a las prácticas fuertemente burocráticas y formalizadas existentes en la Administración Pública Nacional, por lo que se ha constituido en un vehículo más del profundo cambio cultural referido para asegurar la constitución de un Servicio Civil basado en los principios republicanos y de mérito.

"La experiencia del sistema nacional de arbitraje de consumo"

Expositora: *Dra. María Fernanda Benzrihen, Responsable de Capacitación, Unidad Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo, Secretaría de la Competencia, la Desregulación y la Defensa del Consumidor, Ministerio de la Producción.*

Introducción

Visión de la Organización

El mercado de consumo (en su aspecto de Empresa a Consumidor Final) tiende a un punto de equilibrio asimétrico entre sus distintos actores. Para compensar esto el Estado debe Garantizar la plena vigencia de la libre competencia, la prevención y la sanción de prácticas comerciales abusivas, y el acceso a mecanismos de resolución de conflictos concretos por parte de los distintos actores independientemente del monto y las características de los mismos.

Valores

- El Arbitraje de Consumo es la manifestación explícita de la autorregulación del mercado dado que el Estado sólo brinda los medios necesarios para que las partes en conflicto allanen sus diferencias sin expedirse sobre cuestiones de fondo o forma que no hayan sido traídas por los actores.
- El Arbitraje de Consumo tiene como valor fundamental la **equidad**, NO es un órgano de defensa del consumidor, su fin último es el sostén del punto de equilibrio del mercado, en un virtual mercado ideal donde los actores tuvieran el mismo peso relativo, su existencia no sería necesaria.
- En términos estrictos el Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo es un prestador de servicios como cualquier otro, solo se diferencia en que su finalidad no es el lucro y que por lo tanto la evaluación de su eficacia no puede supeditarse a los parámetros tradicionales.

Misión

El Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo debe garantizar el acceso a mecanismos de resolución de conflictos concretos por parte de los distintos actores, consumidores y empresas.

Factores de Calidad

Independencia : a diferencia de cualquier otro sistema de Arbitraje privado, en el SNAC, participan en la conciliación y eventual decisión representantes del estado, las asociaciones de consumidores y las cámaras empresarias.

Equidad: el concepto fundante es llegar a una resolución del conflicto “equitativa”, satisface la demanda de lo Justo, más allá de lo exclusivamente legal.

Gratuidad. El sistema no genera costos para quienes lo usan.

Programa de capacitación permanente para los Arbitros del Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo.

Con el compromiso de que la calidad del servicio que se presta al ciudadano a través del Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo, requiere, entre otros factores el desarrollo de las condiciones necesarias por parte de los prestadores- Arbitros de Consumo- de las condiciones de educación, y formación apropiadas, en tanto las mismas afectan la calidad del producto que se brinda, se han desarrollado desde el año 1999 los **Talleres de Análisis de Casos para Arbitros del Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo**.

Los mismos surgieron como una demanda espontánea y genuina de quienes participan del Sistema.

En una primera etapa los talleres se centraron en los aspectos procesales y de la dinámica de las audiencias para lo que se contó con la colaboración de especialistas en mediación y arbitraje con experiencia en ámbitos distintos a los del consumo.

Complementariamente se realizaron encuentros con especialistas y funcionarios extranjeros de países donde funcionan sistemas similares quienes compartieron su experiencia.

En una segunda etapa la capacitación se orientó a la discusión de leading-cases, definición conceptual de aspectos procesales y dinámica de las audiencias.

Es importante aclarar que esta decisión obedeció a múltiples razones:

- La legislación de derecho del consumidor y el Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo en la Argentina tienen matices relevantes que los diferencian de otras experiencias internacionales.
- En la Argentina no hay antecedentes de arbitrajes en equidad donde las partes que se someten sean a priori manifiestamente asimétricas (consumidor-empresa).
- Menos aún existen antecedentes donde el tribunal arbitral tenga una composición tan heterogénea (representante de asociación de consumidores, representante de cámaras empresariales y representante del Estado).
- Finalmente, se debe tener en cuenta que los diferentes árbitros externos son totalmente independientes y su única obligación es ajustarse al debido proceso, siendo sus decisiones autónomas y libres de toda intervención del Estado por lo que todo proceso de capacitación debe ceñirse al respeto de esta independencia. En este contexto, **las conclusiones de los talleres**

constituyen, en el mejor de los casos, una orientación consensuada para el accionar del árbitro pero que no lo obliga a su acatamiento.

En esta instancia se optó por un modelo donde el rol del capacitador tiene dos momentos, en el primero su función es más “clásica”, a partir de la demanda de los participantes selecciona la bibliografía teórica, los casos a analizar, presenta los mismos y ordena las conclusiones a las que se arriba; en el segundo momento se integra al análisis de casos en su rol de árbitro y participa del debate grupal.

Objetivo general

Mantener un proceso de capacitación permanente basado en el análisis de material teórico y el intercambio de experiencias entre los árbitros y secretarios letrados.

Objetivo específico

1. Equilibrar la tarea a partir del acceso de los diferentes participantes a una capacitación conjunta (el 50% de los empleados no pertenece al SINAPA, 2/3 de los integrantes de cada Tribunal no son empleados del Estado).
2. Adecuar los procesos de capacitación a los objetivos del SINAPA y las necesidades de los agentes que a él pertenecen.
3. Generar un índice de leading-cases consensuados que sirvan de orientación para la tarea de los árbitros. (Nota: las conclusiones de los talleres constituyen una pauta orientadora, pero no obliga al árbitro a su acatamiento).

Metodología

Los talleres de discusión de casos y procedimientos se implementaron con los siguientes momentos:

Momento 1: (Previo a la reunión)

Adelanto de bibliografía teórica y casos a analizar a los participantes con 15 días de anticipación.

Momento 2: (Durante la reunión)

Exposición de casos y de contenidos teóricos (rol del capacitador: expositor).

Momento 3: (Durante la reunión)

Discusión y análisis grupal de los casos (rol del capacitador: moderador).

Momento 4: (Durante la reunión)

Conclusiones grupales, fijación de criterios consensuados, y definición de temas a profundizar en futuras reuniones (rol del capacitador : Coordinador).

Dimensión de la experiencia: modalidad Taller

Participan anualmente de los Talleres de Análisis de Casos cerca de 60 árbitros de los distintos sectores (árbitros Institucionales (estado), árbitros Sectoriales (árbitros propuestos por las Asociaciones de Consumidores y árbitros propuestos por las Cámaras Empresarias).

Cambios en la estructura del área

A los fines del desarrollo sostenido de los talleres se creó en el ámbito de la Unidad Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo un área específica de Capacitación destinada a la preparación, selección del material y coordinación de los mismos.

Evaluación, medición y seguimiento de la mejora implementada

A partir del año 2000 se desarrollaron anualmente estudios exploratorios con la finalidad de aportar una herramienta de optimización al funcionamiento del Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo.

- *Encuesta de Evaluación para árbitros del Sistema:*

Técnicamente es un estudio autoadministrado y anónimo con la finalidad de conocer la opinión de los árbitros a partir de su experiencia personal dentro del sistema acerca de una serie de indicadores desarrollados ad-hoc.

El objetivo primordial de la investigación consiste, por un lado en la identificación de temáticas que pudieran desarrollarse en los futuros talleres, y por el otro la pertinencia y posibilidad de aplicación concreta de los temas tratados y seleccionados en los casos en que les toca intervenir.

- *Encuesta de satisfacción para usuarios del Sistema (consumidores y empresas)*

La modalidad es una encuesta estructurada , autoadministrada y anónima donde se relevan los grados de satisfacción respecto de la utilización del sistema, en términos de plazos, atención dispensada, procedimiento, desarrollo de la audiencia, y nivel de recomendación.

Esta encuesta es entregada a los consumidores y empresarios al concluir la audiencia de conciliación.

En líneas generales se trata de reunir toda aquella información que permita realimentar los procesos de optimización del Sistema.

Estado actual

Los Talleres de Análisis de Casos para el Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo correspondientes al año 2002, fueron aprobados por Disposición Nro. 024/2002, encontrándose en curso de aprobación los talleres correspondientes al primer cuatrimestre del 2003.

La experiencia en el programa “Formación de Mandos Medios”

Expositores: *Dra. Irene Díaz Lázzari, Directora de Carrera y Relaciones Laborales y Marcelo Cortiñas, Asesor de la Dirección de Carrera y Relaciones Laborales, Ministerio de Economía.*

Introducción

El Ministerio de Economía, a través del Departamento Capacitación y Comunicaciones de la Dirección de Carrera y Relaciones Laborales implementó durante el año 2002 en este Ministerio y en la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos del Ministerio de la Producción el “Programa de Formación de Mandos Medios” con la colaboración y el apoyo técnico del INAP, y se está proyectando su realización durante el año en curso, hasta cubrir todas las áreas de ambos Ministerios.

Este programa está orientado a mejorar la calidad humana y técnica de los sectores medios de la estructura organizativa y tiene por objetivo general consensuar una visión común para el conjunto de cada Dirección, contribuir a la mejora de la gestión y construir compromisos de acción futura.

Esta actividad se desarrolla, no como la de capacitación tradicional, sino sobre casos prácticos que los agentes exponen sobre cuestiones que deben resolver en sus trabajos a diario. Esto tiene como positivo que se trabaja sobre la realidad y no solamente sobre un marco teórico, casi siempre difícil de aplicar ya que en la mayoría de los casos la teoría es muy diferente a la realidad que nos toca vivir en las tareas cotidianas.

Programa de “Formación de Mandos Medios”

Esta actividad comenzó a desarrollarse durante el año 2002 en diversas áreas del Ministerio de Economía y el Ministerio de la Producción. La misma está dirigida a los mandos medios, formales o no, de cada una de las áreas y tiene como objetivo general consensuar una visión común para el conjunto de cada dirección, contribuir a una mejora de la gestión y construir compromisos de acción futura.

Estos objetivos generales son planteados previamente por los que conducen la capacitación, pero por otro lado, previo al desarrollo del programa de la actividad se realiza con el Director de cada área una entrevista a fin de consensuar los objetivos específicos de cada actividad.

Aquí comienza la acción del facilitador, quien durante dicha entrevista intenta indagar diferentes aspectos del área, el aspecto formal: ubicación en la estructura, cantidad de áreas que forman parte de la dirección, cantidad de agentes, modalidades de contratación, nivel educacional, el aspecto institucional: tipo de producto que ofrece la Dirección, como interactúa con el resto de las Direcciones del organismo, y con otros organismos públicos y/o privados.

Por otro lado se definen los clientes y proveedores que forman parte de cada circuito de actividades, ya sean internos o externos como así también los principales procesos que desarrolla la dirección. Es importante aclarar que en este relevamiento no sólo pretendemos que realicen una enumeración de personas, áreas y tareas sino que también se intenta dialogar sobre los problemas que generan inconvenientes en el desarrollo de la gestión.

A partir de allí el equipo de facilitadores desarrolla un programa específico y “a medida” a fin de aportar herramientas a la dirección que le permitirán comenzar a abordar dichas dificultades. Aquí se desarrolla una segunda entrevista en donde se realiza una devolución al Director de la primera entrevista.

Ya estamos en condiciones de decir que comenzamos con la capacitación, ya que empezamos a trabajar con el Director sobre el programa en base a las necesidades planteadas anteriormente, por lo que consideramos que se está pensando el trabajo desde la revisión de lo que se hace lo que se debería mejorar y qué dificultades son propias del área y cuáles dependen de otro eslabón dentro de la cadena de productos y/o servicios. Estamos entonces provocando, a partir de ésta revisión un cambio de actitud, se está pensando en el trabajo y por sobre todas las cosas se está pensando en optimizar la gestión.

Otro de los puntos a tratar en este momento, no menos importantes, son los horarios, la frecuencia y el lugar de reunión para iniciar esta actividad. Es necesario aclarar que es el director quien define quienes son sus mandos medios y por consecuencia quienes realizarán la actividad, también se define si el Director participará o no del curso. Creemos que, ya que uno de nuestros objetivos es consensuar una visión compartida, sería de gran importancia y valor la presencia del Director durante el desarrollo de la actividad.

Sobre esta primera etapa estamos en condiciones de afirmar que la indagación y el desarrollo del programa han logrado satisfacer nuestras expectativas ya que la experiencia ha sido muy positiva desde el punto de vista de apertura y confianza que han tenido los directores para con nosotros, sobre todo en el momento de plantear los problemas y dificultades de su sector, cabe destacar que las entrevistas de indagación fueron muy ricas en información y que se prolongaron por más de dos horas cada una.

Comenzamos cada una de las actividades sabiendo que el programa podía ser modificado durante el desarrollo del curso ya que por definición lo más importante era que el equipo de mandos medios consensuara una visión compartida de su dirección y por consecuencia de las necesidades y formas de abordar los problemas. Todas las actividades planteadas durante el curso fueron desarrolladas mediante trabajos en pequeños equipos para luego hacer una puesta en común con el conjunto de los mandos medios.

Dentro de la temática desarrollada se destacaron las siguientes dimensiones:

- *Fortalecimiento de la comunicación interna*
- *Fortalecimiento de la comunicación con el resto de los actores*
- *Descripción de la cadena Proveedor – producto/servicio-cliente*
- *Identificación de los procesos sustantivos y de apoyo del área*
- *Identificación de las competencias del Mando medio*
- *Metodologías de gestión para afrontar problemas y situaciones nuevas*
- *Resolución de conflictos*
- *Negociación*
- *Trabajo en equipo*

La metodología para abordar estas temáticas fueron talleres en donde se llevaron a cabo ejercicios prácticos de simulación de situaciones equivalentes a las que se presentan en el desempeño real de los agentes, buscando la transferencia de lo experimentado a las situaciones reales, también se lleva a cabo análisis de casos reales que se plantean durante el taller.

Se realizan por otro lado ejercitaciones personales entre reuniones para luego poder elaborar y reflexionar en común para la siguiente reunión, estando dichas actividades enmarcadas teóricamente por el facilitador.

La experiencia en esta instancia ha sido positiva, en cada uno de los cursos la participación de los mandos medios, conjuntamente con el director, ha sido muy fluida y muy rica en contenido, lo cual fortaleció las dimensiones de comunicación y trabajo en equipo anteriormente mencionadas, para el resto de las dimensiones sabemos que hemos dejado la inquietud por la mejora en la gestión de cada una de ellas pero comprendemos que es a mediano y largo plazo que veremos sus frutos.

Sin embargo cabe aclarar que dentro de la metodología hemos incorporado al programa al final de las actividades la búsqueda de un consenso para el compromiso de una acción futura a corto plazo que es supervisada por el facilitador en una última reunión luego de un mes de finalizado el curso en donde evaluamos el grado de compromiso de dicha acción.

La capacitación para el fortalecimiento de la gestión

Expositora: *Sandra Raquel Nazar, Directora del Instituto Provincial de la Administración Pública - Jujuy (IPAP); Jorge Castro, Coordinador de Capacitación y Valentín Díaz, Administrador Gubernamental.*

El Programa de gerenciamiento en Salud Pública para el MBS Jujuy

Una propuesta para la articulación de la capacitación en el desarrollo de proyectos de mejora sectorial.

Introducción

En los últimos tiempos se ha reafirmado la necesidad de dotar al sector público de una mayor eficiencia en el cumplimiento de sus funciones. El Estado está obligado a funcionar con nuevas tecnologías de la gestión pública: el planeamiento estratégico, la dirección por objetivos, el diseño y la reingeniería de procesos, el control de gestión son algunos de sus principales ejemplos. La capacitación se constituye en la clave en éste proceso de cambio, de contar con recursos humanos y técnicos adecuados.

En este marco, la Dirección Provincial de Personal y el Instituto Provincial de la Administración Pública, como entidades encargadas de generar acciones que promuevan el desarrollo de los recursos del Estado, encaran el diseño y ejecución de un programa de capacitación para el Área Central del Ministerio de Bienestar Social.

El programa estaba orientado a fortalecer las competencias y capacidades del personal a cargo de áreas y jefaturas de departamento del MBS, y a desarrollar, como pauta de evaluación, la ejecución de proyectos de mejora en procesos y procedimientos críticos de la gestión sectorial.

La presente exposición da cuenta del desarrollo del programa, un proceso que, luego de 3 años, ha significado la consolidación de 5 proyectos de mejora que permiten aproximar valiosas lecturas sobre la posibilidades (y las dificultades) que plantea traducir la capacitación gerencial en prácticas positivas dentro de la administración pública.

Primera etapa: de la identificación de problemas de gestión a la detección de necesidades de capacitación.

Con el propósito de producir un diagnóstico situacional que permitiera reconocer las problemáticas críticas que enfrentaba la gestión del área Central del MBS, se convocó a los responsables de las áreas participantes para realizar, bajo la coordinación de los Administradores Gubernamentales del INAP Noemí Pulido y Valentín Díaz, dos talleres orientados a que los decisores del MBS:

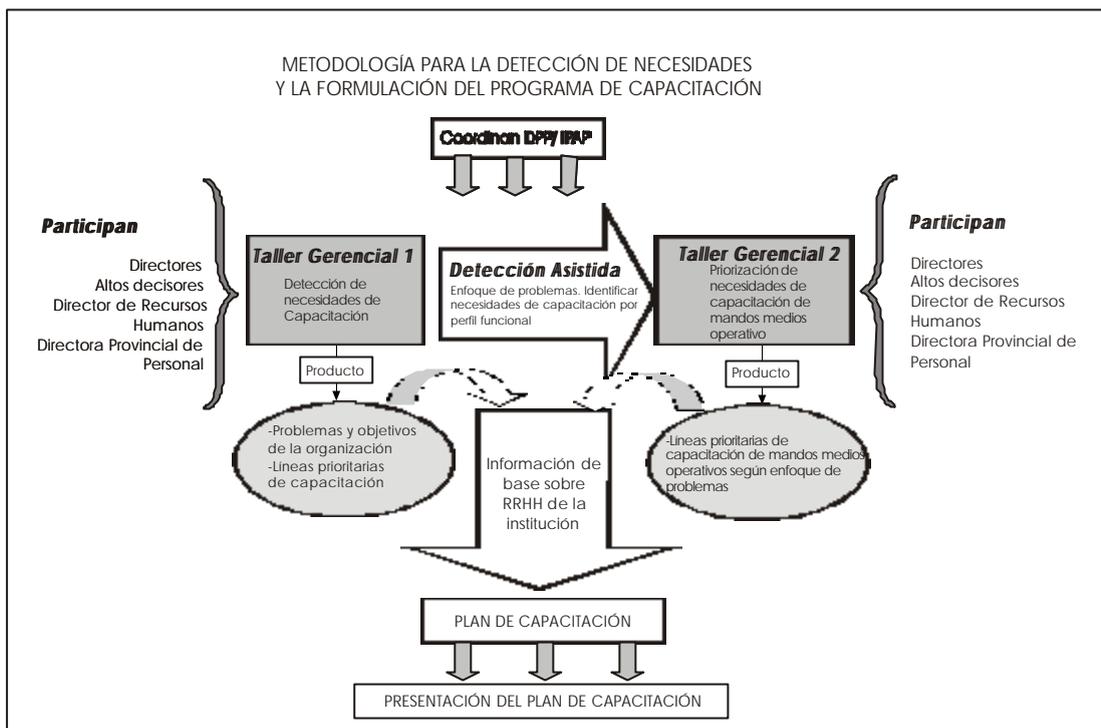
1. Generen una visión compartida de la organización que gerencian, proporcionando un diagnóstico participativo y sistémico.
2. Expliciten Problemas y Objetivos de Gestión y la capacitación que requieren para enfrentarlos.

3. Proporcionen una “imagen” de la organización que permite tomar decisiones acerca de reformas y procesos de mejora en su interior.
4. Trabajen con sus agentes un enfoque que pone el aprendizaje al servicio de resolver los problemas de los equipos de trabajo.
5. Identifiquen las competencias que prioritariamente es necesario fortalecer.

Metodología aplicada en la realización de los talleres. Detección de necesidades gerenciales de capacitación y profundización focalizada al interior del Ministerio

1. La primera etapa se inicia con el Taller de identificación de prioridades de capacitación gerencial, organizado por el Ministerio y el IPAP, coordinado por INAP (día 1).
2. La segunda etapa de elaboración del PLAN DE CAPACITACIÓN está a cargo del Director de RRHH del Ministerio, quien con la cooperación del IPAP, y bajo el enfoque de objetivos prioritarios de gestión, relevan de modo participativo las competencias a fortalecer para los diferentes perfiles funcionales de agentes, en cada área, en las siguientes dos semanas.
3. La tercera etapa del PLAN DE CAPACITACION, mediante un segundo taller gerencial, identifica los lineamientos de capacitación prioritaria para todos los agentes del Ministerio: jefaturas intermedias, técnico-profesionales, administrativos, oficios y servicios. Este segundo taller será organizado por el Ministerio, con la cooperación del IPAP y coordinado por INAP (día 15).
4. El INAP desarrollará previamente una capacitación intensiva en materia de detección y sus enfoques destinada a los equipos del IPAP.

El siguiente esquema ilustra el procedimiento completo de ejecución de los talleres. Este proceso concluyó con la determinación de las líneas estratégicas aplicadas para la formulación del Programa Gerenciamiento en Salud Pública.



Resultados de los talleres

El diagnóstico producido por los mandos gerenciales del MBS identificó dos aspectos centrales: las competencias a fortalecer en los cuadros gerenciales y las competencias a fortalecer en los restantes niveles de la organización MBS-Salud.

Los participantes, en el marco del desarrollo de los talleres, generaron debates en torno de problemas y objetivos de los diferentes perfiles de agentes dependientes de sus áreas de trabajo, información consolidada en instrumentos de registro aportados por el INAP.

Conclusiones del primer Taller Gerencial de detección de prioridades de capacitación gerencial / 4 de octubre de 2000

Definición de competencias a fortalecer en el cuadro gerencial

➤ *Problemas identificados*

A) Vinculados con el marco institucional y la política sectorial

- Inestabilidad institucional (cambios frecuentes de ministros)
- Falta de definición en las políticas y directivas de implementación
- Baja articulación entre el nivel político y el técnico

B) Vinculados con la ingeniería organizacional (estructura, sistema normativo, sistema de planificación, sistema de control, sistema de información, sistema de carrera, procedimientos)

- Alta burocratización de los procedimientos
- Desorganización. Falta de supervisión y evaluación de tareas
- Falta de formalización de la organización
- Falta de normas
- Falta de planificación y programación
- Baja articulación intersectorial y entre programas sociales y sanitarios

C) Vinculados con el clima organizacional (factores motivacionales - actitudinales: Visión, motivación, participación, compromiso, etc.)

- Desmotivación del personal
- Falta de compromiso y cooperación
- Obstaculización de los procesos
- Falta de incentivos al desempeño/producción laboral
- Falta de capacitación

D) Vinculados con el desempeño de áreas y equipos de trabajo de la organización (articulación, coordinación, roles, integración, perfiles, objetivos)

- Falta de espíritu de equipo
- Falta de relaciones interequipos

E) Vinculados con la comunicación organizacional (externa e interna (formal e informal))

- Falta de comunicación intersectorial e intrasectorial
- Falta de comunicación
- Falta de información real y actualizada (pérdida de tiempos)
- Vinculados con los recursos físicos y financieros de la organización
- Autoritarismo económico
- Incertidumbre presupuestaria (obstaculiza la posibilidad de planificar)
- Falta de recursos financieros
- Falta de recursos materiales
- Falta de recursos humanos
- Dificultad para utilizar los recursos que se autogestionan
- Falta de transporte

➤ **Identificación de objetivos de gestión**

A) Vinculados con la ingeniería organizacional (estructura, sistema normativo, sistema de planificación, sistema de control, sistema de información, sistema de carrera, procedimientos)

- Estructurar formalmente una organización descentralizada
- Generar planificación participativa anual con metas a alcanzar por cada área (fijar prioridades en función de necesidades y recursos)
- Diseñar flujogramas que agilicen los trámites administrativos, eliminar el pase de expedientes por áreas no resolutivas
- Formular programas y proyectos sustentables

B) Vinculados con el clima organizacional (factores motivacionales - actitudinales: Visión, motivación, participación, compromiso, etc.)

- Motivar para generar mayor compromiso con la gestión

C) Vinculados con el desempeño de áreas y equipos de trabajo de la organización (articulación, coordinación, roles, integración, perfiles, objetivos)

- Constituir equipos interdisciplinarios con objetivos y roles definidos

D) Vinculados con la comunicación organizacional (externa e interna, formal e informal)

- Diseñar, explicitar y utilizar canales claros de comunicación institucional

E) Vinculados con los recursos físicos y financieros de la organización

- Participar en la ejecución y auditoria de fondos específicos

➤ **Identificación de competencias gerenciales a fortalecer con carácter prioritario**

- Planificar estratégicamente
- Conducir y liderar proyectos de cambio
- Identificar y reconocer actores institucionales y metodologías de interacción cooperativa con ellos.
- Relevar y rediseñar procesos administrativos
- Generar una cultura de trabajo en equipo

Prioridades de capacitación para mandos medios y agentes sin personal a cargo

Se definieron las necesidades de competencias a fortalecer mediante capacitación, de carácter general y específico.

Líneas Prioritarias de Capacitación GENERAL formuladas por Perfil de agente destinatario

N°	Conocimientos y/o competencias a fortalecer	Objetivo de gestión	Perfiles de Destinatarios				
			(2) Jefes	(3) Asesor	(4) Profesional	(5) Administrativo	(6) Oficios
1	Construir y desarrollar el sentido de pertenencia Trabajar en equipos intercomunicados	Asegurar la convivencia institucional Mejorar actitudes y cohesión de los Recursos Humanos.	X		X	X	X
2	Manejar y aplicar técnicas de comunicación interna y externa	Mejorar las relaciones internas y la atención de público	X	X	X	X	X
3	Planificar operativamente	Reconocer los recursos disponibles y mejorar su utilización	X		X	X	
4	Definir, formalizar e implementar puestos y roles a jugar en la organización Salud.	Fortalecer el área Salud del MBS	X		X	X	
5	Desarrollar liderazgos funcionales, equipos de trabajo articulados y desarrollo (y formalización) de procesos de trabajo	Fortalecer la administración de los RRHH del área Salud del MBS	X		X	X	X
6	Conocer, construir y evaluar estructuras de costos y análisis costo-beneficio Presupuestar planes de trabajo	Presupuestar por Programas de Salud.	X		X	X	
7	Manejo de herramientas de gestión administrativa (bases y servicios de datos, software aplicados).	Aplicación de mejores tecnologías de administración y optimización de registros e información para la toma de decisiones	X		X	X	
8	Conocer y manejar metodologías e instrumentos de evaluación / procesos e indicadores	Ajustar la planificación y asegurar el logro de objetivos	X		X		
9	Diseñar un sistema integrado de información general	Promover el trabajo en red y la transparencia	X	X	X	X	X
10	Generar, suministrar y aplicar datos estadísticos	Mejorar la calidad de la información para la toma de decisiones	X		X	X	X
11	Manejar utilitarios básicos de PC	Agilizar los procesos de trabajo	X		X	X	X
12	Conocer y desarrollar mecanismos de coordinación y de capacitación del personal	Mejorar el trabajo interdisciplinario.	X		X		

Las conclusiones de este diagnóstico situacional, más que una orientación técnica, expresaron la voluntad de los responsables del Ministerio de Bienestar Social para emprender una transformación profunda y perdurable.

Segunda etapa. Del diseño a la ejecución y evaluación del Programa de Capacitación Gerencial

Sobre la base de los objetivos de gestión identificados en el diagnóstico situacional de las áreas de salud se diseñó el plan, con el objetivo de fortalecer la capacidad de gestión y resolución de problemáticas específicas detectadas en el diagnóstico. Se diseñó un programa de cinco módulos temáticos que fueron incluidos en el Plan Anual de Capacitación 2001 del IPAP.

Sus destinatarios fueron un grupo de 35 profesionales, con funciones gerenciales en el nivel central del Ministerio de Bienestar Social. La contratación de los equipos docentes se realizó tras un proceso de selección de propuestas presentadas en el marco de una convocatoria organizada al efecto.

El programa se estructuró del siguiente modo:

PROGRAMA DE GERENCIAMIENTO EN SALUD PÚBLICA
<p>I. Unidad de introducción a la gestión administrativa en salud.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El modelo hospitalario. Ubicación del hospital en el modelo sanitario. • El hospital descentralizado. • Problemas vinculados al diseño del modelo • La política de calidad. La política de dirección por objetivos. El hospital orientado al paciente. • La gestión de los RR.HH.
<p>II. Unidad de planeamiento estratégico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de estrategia. Evolución y tendencia de los sistemas de salud en el mundo. • Definición de la misión y las grandes líneas de la organización. • Etapas del pensamiento estratégico. Reflexión sobre los conceptos clave actuales. • Evaluación. Matriz DAFO
<p>III. Unidad de Desarrollo organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional y resistencia al cambio. • Liderazgo y cambio organizacional. • Dinámica de Grupos. • Desarrollo de Habilidades Gerenciales.
<p>IV. Unidad de Costos y presupuestación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición del producto Hospitalario. Identificación de los diferentes centros de costos. Análisis de casos. • Determinación de los procedimientos medios por centro de costo. Definición de costos. Análisis de caso. • Determinación de costos directos e indirectos. Ejercicio sobre un caso. • Presupuestación. Traslado de los resultados de la metodología de costos a las partidas presupuestarias de la jurisdicción.

Durante el desarrollo del Programa, la coordinación del IPAP efectuó distintas instancias de seguimiento del proceso pedagógico. A fin de sistematizar la información recogida, se diseñó un instrumento de monitoreo que los asistentes debían completar bajo la modalidad de selección de opciones, cuyos principales indicadores fueron:

Sobre el desempeño del docente

1. Desempeño general

100%

Muy satisfactorio	
Satisfactorio	
Poco satisfactorio	
Nada satisfactorio	
NS/ NC	

2. Nivel de comunicación con los cursantes

100%

De muy buen nivel	
Adecuada	
Poca particip.	
No hubo participación	

3. Equilibrio entre teoría y práctica

100%

Demasiado teórico	
Demasiado práctico	
Equilibrado	
NS/NC	

4. Administración del tiempo

100%

Correcto	
Se perdió tiempo	
Faltó tiempo	

Sobre los contenidos de la capacitación

a) Correspondencia con las necesidades de gestión

100%

Muy relacionados	
Apropiados	
Poco relacionados	
Nada relacionados	
NS/ NC	

b) Posibilidad de articulación con la práctica

	100%
Inmediata	
Con posibilidades	
Con dificultades	
Imposible	
NS/ NC	

c) Sobre el nivel de organización del curso

	100%
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	
NS/ NC	

La información producida durante el desarrollo del Programa sirvió para el ajuste permanente de los aspectos referidos al cursado. Una vez finalizado el cursado de los cuatro módulos temáticos, el equipo de coordinación del IPAP, llevó a cabo una instancia de cierre bajo la modalidad de aula-taller. Dicha actividad estuvo destinada a efectuar una reflexión recoger percepciones e identificar aspectos centrales de la transferencia, incorporación y desarrollo de capacidades gerenciales por parte de los funcionarios destinatarios. Además, se trató de ponderar las posibilidades de aplicación de los resultados de la capacitación en la práctica. Las principales lecturas que dejaron los participantes como conclusión fueron:

1. Opinión general sobre el programa

Aspectos positivos

Mejóro

- La gestión en general
- La calidad de la atención al usuario

Representó

- Correctamente las conclusiones de los talleres de detección
- La realidad institucional
- Un positivo intercambio de experiencias

Promovió

- La capacitación como proceso continuo
- La instrumentación de cambios
- La conceptualización de los temas tratados
- La interrelación con los colegas, con los integrantes del depto. o sector
- La formación de grupos
- La revalorización del trabajo

Permitió

- Despejar las incertidumbres generadas por el contexto socioeconómico
- La Incorporación de conocimientos e instrumentos técnicos
- Intentar aplicar lo aprendido (parcialmente)

Aspectos negativos

No consiguió

- La integración en el programa de los niveles jerárquico-políticos
- El compromiso y apoyo de las autoridades
- Transferencia de la teoría a la práctica

Sufrió

- Paro de actividades continuo y desmotivación del personal
- Una coyuntura problemática

2. Niveles de aplicación de herramientas operativas incorporadas a través de la capacitación por áreas críticas de gestión e incidencia en las prácticas laborales. En orden de prioridad.

Gerenciamiento en Salud Pública

DPP/ IPAP 						
Conclusiones del taller de cierre						
Niveles de aplicación de herramientas operativas incorporadas a través de la capacitación por áreas críticas de gestión e incidencia en las prácticas laborales. Sobre 13 muestras.						
Nº	Áreas de gestión	Nivel de aplicación				incidencia
		1	2	3	4	
1	En la motivación e identificación del personal con los objetivos	1	2	7	1	Regular a alta
2	En la comunicación inter e intrasectorial	1	3	6	3	Regular a alta
3	En el trabajo de equipos	1	3	6	3	Regular a alta
4	En la calidad de la prestación del servicio de su área	1	3	6	1	Regular a alta
5	En la planificación y programación de las tareas	2	2	5	2	Regular a alta
6	En la incorporación de indicadores referidos al control de gestión.	3	2	5	2	Regular a alta

Escala aplicada: 1, baja aplicación; 2, aplicación regular con tendencia a baja; 3, aplicación regular con tendencia a alta; y 4, alta aplicación

Tercera etapa. Del diseño de propuestas de transferencia a la conformación de equipos de trabajo.

Determinadas las líneas estratégicas para la aplicación de los resultados de la capacitación en prácticas que implicaran una mejora sustancial en procesos y procedimientos críticos identificados en el diagnóstico inicial, el IPAP estableció los criterios y la modalidad para la formulación y presentación de propuestas de transferencia por parte de los funcionarios capacitados. Dicho proceso, aún en curso, constituye el punto crítico de la implementación del programa y ha arrojado hasta el momento los siguientes resultados:

Cuadro

N°	ÁREA/PROYECTO	OBJETIVO	AVANCES
1	Reconocimiento Médico Eficientizar la Calidad del Servicio de Reconocimiento Médico	Rediseñar los Procesos administrativos de los principales servicios del sector, orientándolos a la mejor atención del cliente interno/externo y a hacer eficiente el registro de la información.	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de misión. • Profundización del marco conceptual y herramientas de gestión. • Productos iniciales: <ul style="list-style-type: none"> - Tablas de codificación de patologías. - Software aplicado a la estadística.
2	Departamento Sida y Departamento Educación para la Salud Red de Interconsulta y Prevención	Establecer y utilizar nuevos canales y circuitos para hacer más eficiente actividad de prevención.	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación del equipo intersectorial de ejecución. • Capacitación interna. • Diseño de un programa de capacitación interna.
3	Departamento Enfermería Proyecto de Capacitación en Gestión de Salud	Implantar un Programa de Formación Permanente para cubrir los déficit de la formación de grado en materia de gestión de salud.	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación de un equipo provincial de trabajo • Diseño de un programa de formación para jefas de depto. enfermería y supervisoras de los hospitales de la Provincia.

N°	ÁREA/PROYECTO	OBJETIVO	AVANCES
4	Instituto Provincial de Rehabilitación. Identificación y Mejora de Procesos Administrativos.	Definir y clarificar los roles del personal administrativo. Hacer eficiente la gestión de la información e informatizar el servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de la misión árbol de problemas • Definición de las líneas generales del proyecto • Diseño de un programa de formación asociado a los objetivos del proyecto.
5	Departamento Bioestadística. Fortalecimiento de la Red Bioestadística.	Mejorar el desempeño del personal del área para la descentralización del proceso de producción y procesamiento de la información.	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación de equipos de trabajo. • Ejecución de acciones. • Capacitación en hospitales. • Diseño de un Programa de Formación.
6	Departamento de Odontología. Fortalecer la Red Pcial. de Salud Bucal.	Hacer más eficientes las acciones. Prevención y resultados del Programa Pcial. de Salud Bucal.	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación de equipos de trabajo. • Diseño de un Programa de Formación.

Conclusiones

La tarea de planificación, en el contexto provincial no se da bajo un esquema lineal y estructurado. Las definiciones políticas no derivan en planes y programas, a partir de los cuales puedan establecerse las necesidades de capacitación.

Las dificultades para establecer los objetivos estratégicos de las instituciones; la incertidumbre sobre los recursos económicos disponibles, el escaso compromiso político, nos obligó a adoptar estrategias diferentes, a reprogramar acciones, a corregir errores y realizar definiciones sobre la marcha de las acciones emprendidas.

La experiencia descrita anteriormente nos ha permitido contrastar un esquema técnicamente correcto en un contexto institucional por lo menos inestable que obligó, a fuerza de sostener el programa, a permanentes negociaciones entre los participantes y las sucesivas administraciones del sistema de salud.

Puede decirse que es este uno de los pocos procesos que tuvo continuidad en los tres últimos años, en los hechos esto se tradujo en dos situaciones: los participantes asumieron un mayor compromiso en términos de participación, en tanto las autoridades políticas relativizaron cada vez más su importancia como aporte a la política de salud.

Cuando iniciamos la experiencia, partimos de la hipótesis de que era indispensable el compromiso y participación activa de las autoridades sectoriales, invertimos en consecuencia mucho tiempo y esfuerzo en lograr ese compromiso. Luego de dos años de trabajo (y cuatro diferentes administraciones ministeriales) asumimos que son los mandos intermedios, quienes pueden impulsar y sostener objetivos de largo plazo y procesos de cambio sustentables.

Respecto de los impulsores del cambio en las organizaciones públicas, Crozier refiere: *“no es que por definición sean los apóstoles del cambio sino que poseen las llaves de una posible apertura. Guardianes de principios y métodos, modelos de comportamientos para las instituciones que dirigen, pueden otorgar o negar la legitimidad indispensable para el éxito de un nuevo enfoque...Ciertamente es que son los líderes quienes toman las decisiones, pero estas son preparadas, elaboradas y aplicadas por las elites administrativas. Por este motivo, el éxito de un cambio depende de la atmósfera que estas elites creen en torno de las nuevas ideas”*.¹

¹ Michel Crozier, obra citada, Cap. X.

Los facilitadores de capacitación, una excelente estrategia de cambio.

Expositor: Daniel Méndez Estévez, Responsable de Capacitación, Dirección de Recursos Humanos, Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.

Contexto General

En la historia de la humanidad los cambios son una constante. Pero hoy más que nunca son el signo de nuestro tiempo y se diferencian del pasado por ser repentinos, emergentes, globales y de alta intensidad.

Los cambios ocurren en todos los campos: económicos, tecnológicos, sociales, institucionales y políticos. Se interrelacionan potenciándose en una profunda sinergia y producen permanentes modificaciones en las condiciones y características de todos los ámbitos que involucran al hombre.

Se estima que el 60% de las personas que hicieron descubrimientos o inventos significativos en toda la historia de la humanidad viven en la actualidad. Esto nos habla de la progresiva velocidad exponencial en la modificación de las condiciones en que se desenvuelve el hombre.

Las Organizaciones no escapan a esta realidad, están inmersas en ella y también la conforman. Son parte de los procesos de cambio por lo que deben, necesariamente, tomar una posición y dar una respuesta ante las nuevas situaciones.

- Pueden *resistir al cambio* y seguir dando las mismas respuestas, que quizás fueron exitosas para las demandas del pasado. Pero seguramente no darán satisfacción a las nuevas. Ante nuevas preguntas se deben dar nuevas respuestas. Si la resistencia al cambio perdura la *muerte de la Organización es inevitable*.
- Pueden intentar *acompañar el cambio*, produciendo las modificaciones necesarias para adaptarse a las nuevas condiciones y entonces la *probabilidad de sobrevivir será más alta*.
- Pueden intentar *producir el cambio*, anticipándose incluso a la demanda. Entonces existirá la *posibilidad de crecer*.

Lo que podemos asegurar es que el costo de no hacer nada es el fracaso. Pero el cambiar no asegura nada. El cambio por el cambio mismo sólo produce el caos.

El “por qué”

El Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, como Organización, ha renovado sus objetivos institucionales y ha ido adecuando los procesos de gestión a las nuevas necesidades, funcionando con el mismo personal de planta (mermado) que hace una década atrás. Es notorio que en este lapso, se han producido cambios en el contexto que no se han reflejado de manera notoria en el personal de la Organización. Los cambios y la adquisición de nuevas competencias para la optimización del servicio, no se dieron por una

política institucional de capacitación intensiva, sino que siguieron un lineamiento de capacitación generalista, en donde el administrativo, el técnico y el profesional, confluían en el mismo curso, el cual pocas veces tenía que ver con sus tareas habituales. Esto hizo que los agentes que veían la necesidad de adquirir el conocimiento de nuevas tecnologías y competencias acordes a las necesidades, lo hicieran fuera de la Organización, en forma individual, capacitándose para ese cambio que se estaba produciendo y traduciendo esos nuevos conocimientos en una eficaz prestación del servicio.

Por ello la Dirección de Recursos Humanos consideró el producir un cambio sustancial en las estrategias de capacitación del personal Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología para lograr enfrentar las situaciones del entorno y en lo posible anticiparlas, para no sólo sobrevivir, sino también llegar a crecer. Es decir tratar de no quedarnos en sólo ser eficaces, sino buscar también llegar a ser eficientes.

La Estrategia

Nuestra Estrategia se basa en la aplicación de tres elementos básicos para el Cambio en las Organizaciones.

Para que el cambio sea exitoso es necesario que tenga la *Dirección* y la *Velocidad* correctas, pero además, debe producirse (para evitar la anarquía) a partir de un punto de Estabilidad que encuentra su anclaje en la misma esencia de la Organización.

Es por ello que desde la Dirección de Recursos Humanos del MECyT, quien tomó el timón relacionó estos tres elementos y se hizo las siguientes preguntas relacionadas al tema Capacitación:

- **Dirección:**

(Interpretando este elemento como Orientación y Coordinación)

¿Cómo interpretar el contexto para orientarnos en el rumbo a tomar? ¿Hacia dónde nos debemos dirigir como Organización? ¿Qué debemos dejar de hacer? ¿Qué hacer distinto? ¿Qué seguir haciendo? ¿Qué hacer nuevo?

La implementación de estos procesos exigió un gran esfuerzo de coordinación entre los distintos sectores, niveles e integrantes del Equipo de Capacitación con la Organización e incluso con quienes se vincula externamente. Debía existir una sincronía y armonía en el accionar de todos los actores.

- **Velocidad:**

(Es decir Tiempo e intensidad a aplicar)

¿En cuánto tiempo debemos producir el cambio? A veces llegar demasiado temprano tiene un costo casi tan alto como el de llegar tarde.

¿Cómo la dosificamos? ¿Cuál debe ser la intensidad del cambio al finalizar el proceso y cuánta a lo largo de él y en las distintas variables que intervienen?

- **Estabilidad:**

La base sobre la cual se despliegue la energía que impulsa el cambio debe ser sólida para que éste adquiera la fuerza correcta que le permita alcanzar los objetivos propuestos.

Esta base que sirve de anclaje, se encuentra formada principal y fundamentalmente por:

- a) **Valores** que sustenta la Organización (Los principios que rigen los Códigos de Ética y son el basamento de las Políticas),
- b) El **Personal**. La totalidad de sus integrantes sin cuya participación las Organizaciones no existirían.
- c) **Fortaleza estratégica** en sus formas de prestación: los aspectos críticos que hacen a ella podrán ser alternativamente: la Innovación, el Servicio, la Tecnología, etc.

Es en este último elemento de la trilogía, donde hacen su aparición los Facilitadores de Capacitación cuya actividad es la gestión de fortalecimiento de estrategias.

Cómo surgen

La Dirección de Recursos Humanos del MECyT, comienza a reorganizar la Capacitación del Personal, con la idea de generar un cambio que se base en el accionar de los empleados de línea. Es decir interesar a los recursos humanos con que se cuenta, para que sean ellos los generadores del cambio, priorizando la capacitación orientada al fortalecimiento organizacional, con un mayor involucramiento de los equipos de trabajo y asignando especial importancia al desarrollo de competencias de los agentes del Ministerio, para que dispongan de más recursos en la gestión de su desempeño laboral.

Esta idea se conjuga luego con el espíritu de la Resolución N° 2 del 2002 de la Subsecretaría de la Gestión Pública y a su vez, con una propuesta que hace llegar el INAP, creándose, en consecuencia, un equipo de Facilitadores de Capacitación, que también integra el Coordinador Técnico de Capacitación.

Esta propuesta hablaba de designar a agentes de planta con cierto perfil y competencias, para capacitarlos y dotarlos de herramientas que les permita desempeñarse como Facilitadores para las Actividades de Formación de Mandos Medios.

Así, se dirigió la búsqueda a candidatos que tuvieran formación universitaria, acreditaran capacitación o formación en temas relacionados con la conducción de equipos de trabajo, liderazgo, manejo de las relaciones interpersonales, etc. Que contaran con experiencia laboral como agentes del organismo, así como también experiencia en la conducción y/o coordinación de equipos o áreas de trabajo en el sector público, más, experiencia en capacitación y/o educación de adultos, especialmente en educación no formal, con comprobada capacidad de escucha y de diálogo, actitud reflexiva frente a los problemas de la práctica laboral y un compromiso con el aprendizaje personal y el de los demás.

Su Capacitación

Elegidos los candidatos, en el mes de agosto, el INAP los capacitó con una actividad que denominó Taller “Formación de Facilitadores en Capacitación de Mandos Medios” a cargo de la Administradora Gubernamental, Arquitecta Graciela Falivene y de la Licenciada Elisa Lemos. Taller que tuvo como objetivos específicos: facilitar a los participantes los instrumentos técnicos y habilidades necesarias para llevar a cabo una gestión eficaz y eficiente de la formación en el seno de su organización, buscando la eficacia, desde la generación de una idea hasta la detección de necesidades, la propuesta de acciones formativas, teniendo en cuenta el diseño, la puesta en marcha, el seguimiento y la evaluación, ajustándolos a la realidad operativa. Es así que los facilitadores salieron con una capacidad de reconocer competencias básicas para el desempeño del rol de conductor intermedio en el contexto de crisis que atraviesa el Estado, incorporando una amplia visión de la conducción intermedia que comprometa a los actores intervinientes en los procesos críticos de gestión y valorando la función de la conducción intermedia como articuladora de los procesos organizacionales, rescatando sus experiencias exitosas.

Acciones del Equipo de Facilitadores

Ya capacitado, el grupo de Facilitadores, junto con el Coordinador Técnico de Capacitación y bajo la conducción de la Directora de Recursos Humanos, elabora un Plan de Acción y la estrategia a seguir para ponerlo en práctica.

La misma consistió en presentar el Equipo a todos los Directores Nacionales y Directores del Ministerio, proponer líneas de acción en conjunto para la formación de mandos medios y elaborar un compromiso de articulación (Equipo con cada Dirección) para detectar necesidades. Esta actividad se hizo en forma de taller y se denominó “Los mandos medios en el ámbito de las organizaciones. Propuestas para un dispositivo de Formación. Realizado el 19 de septiembre del 2002.

Para el desarrollo de este taller se contó con el invaluable apoyo del INAP y de todos los Programas que forman parte de la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación.

Como resultado de la actividad surgió un fuerte compromiso de los Directores para participar y colaborar en aportar datos de sus espacios de gestión, con el objetivo de lograr la optimización de sus procesos, utilizando la capacitación como un medio para lograrlo. Como contrapartida surgió el compromiso de los Facilitadores de registrar y analizar esos datos y posteriormente confeccionar una capacitación “a medida” para cada Dirección, teniendo en cuenta la real necesidad individual de ellas.

Es así que el equipo de facilitadores se dio a la tarea de entrevistar a cada Director, con el propósito de identificar los equipos de conducción intermedia en los espacios de gestión de cada Dirección, conocer los procesos y líneas de acción que se desarrollan para lograr sus objetivos y las dificultades o “cuellos de botellas” que pudieran tener en el cumplimiento de dichos procesos.

Una vez detectado estos “cuellos de botella” identificar si a través de la capacitación se pueden solucionar y en caso afirmativo, proponer acciones al respecto.

Esta etapa se llevó a cabo durante los meses de septiembre, octubre y principios de noviembre del 2002, recopilando el equipo de facilitadores una valiosa información que cuando fue procesada y analizada, arrojó pautas y lineamientos de acciones a seguir. Una de ellas fue la gran necesidad, de que agentes que revistaban en las diferentes Direcciones entrevistadas, tuvieran nociones y parámetros de calidad para cumplir con el ejercicio de sus tareas. De este diagnóstico surgió un “Taller de Calidad en el Trabajo” que se dio en simultáneo en el mes de noviembre a dos grupos diferentes, participando 97 agentes en total.

Lo que se rescata de este taller es que considerando las variables necesidad, tiempo y oportunidad, el mismo fue diagnosticado, diseñado, desarrollado y ejecutado por el propio equipo de Facilitadores como respuesta inmediata a una demanda. El impacto que tuvo en los participantes fue muy importante porque se les abrió un espacio de reflexión y una posibilidad de ser escuchados en sus propuestas, que eran emitidas desde su propia experiencia para dar un valor agregado de mayor calidad a su tarea. Propuestas éstas que fueron puestas en práctica en la mayoría de los casos, generando satisfacción en los trabajadores, que se convierten así en repetidores de los objetivos del taller (agentes de cambio). Esto trajo como consecuencia que se produzca una lista de espera muy nutrida, de agentes que quieren participar del taller cuando se repita.

En el mes de diciembre la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, junto al Programa de Altos Directivos Públicos y el Programa de Calidad de Gestión de la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación del INAP, realizó una nueva actividad, en forma de Jornada “**Competencias Directivas y Cooperación Institucional**”, que tuvo como destinatarios a todos los Directores de este Ministerio. La misma se desarrolló en la Residencia de San Fernando, Provincia de Buenos Aires; coordinada por el Coordinador Técnico de Capacitación de Recursos Humanos, y en donde los Facilitadores de Capacitación, luego de la exposición de la Directora del Programa de Altos Directivos Públicos, Administradora Gubernamental, Arquitecta Graciela Falivene, tuvieron a cargo la conducción y moderación de las mesas de trabajo del taller.

Hoy el equipo está terminando los diagnósticos, detectando problemas de gestión en las distintas Unidades y en contacto directo con las Direcciones del Ministerio, por si se producen variantes o dificultades que puedan ser canalizada a través de la capacitación, siguen diseñando cursos, y elaborando el **Plan Institucional de Capacitación**, teniendo como consignas que:

- la capacitación debe tener como objetivo mejorar los procesos de gestión.
- cada Taller debe ser una estrategia para llegar a ese objetivo, donde se conceptualice desde la acción.
- que el interesado vea que le sirve y que adquiere competencias y herramientas transferibles a la labor cotidiana para lograr los resultados esperados.

Por todo lo expuesto, creemos que la conformación de un equipo de Facilitadores de Capacitación, ha sido una excelente estrategia de cambio en el enfoque de la capacitación, ya que:

- Posibilitó, con su accionar, una integración no tan solo por áreas, sino transversal a la Organización.

- Compromete en la capacitación a los Directivos y a los destinatarios de ella, por igual.
- Detecta las necesidades medulares de la Organización.
- Va formando Agentes de Cambio en cada uno de los participantes de la Capacitación.

Taller de autoaprendizaje. Actividad de nivelación e integración del cuarto Programa de Formación de Administradores Gubernamentales, 1993.

Expositora: *A.G. Arq. Graciela Falivene, Coordinadora del Programa de Directivos Públicos del Instituto Nacional de la Administración Pública.*

Experiencia de capacitación a compartir

Taller de Autoaprendizaje

- 1. Objetivo General:** Reconocer las competencias requeridas para desempeñarse como AG, las existentes en el del grupo de aprendizaje y diseñar actividades niveladoras entre los miembros.
- 2. Objetivos Específicos**

Integración del grupo de aprendizaje interdisciplinario, reconocimiento de las propias competencias y de los estilos de aprendizaje, definición de la red conceptual básica y de las competencias requeridas para afrontar el programa. Capacitación cruzada entre los miembros del grupo.
- 3. Metodología**

Desarrollo de actividades de taller en encuentros de tres horas, tres veces por semana durante dos meses. Totalizaron 80 hs de taller.

Momento 1: Conceptualizar y comparar el ciclo de aprendizaje y el ciclo de conocimiento. Reconocer los propios estilos y los de los grupos profesionales influidos por sus prácticas. Considerar los factores que facilitan y los que entorpecen y distorsionan el proceso de aprendizaje.

Momento 2: Reconocer las competencias profesionales y cómo se las adquirió. Seleccionar aquellas competencias que serán más aplicables a las nuevas tareas y al nuevo campo profesional. Compartir los resultados individuales y reconocer los diferentes grupos profesionales y de práctica existentes.

Momento 3: Construcción de una agenda de aprendizaje cruzada.

Momento 4: Instrucción cruzada entre los distintos miembros de aquellos conceptos claves que sería necesario compartir para afrontar los futuros aprendizajes. Confección de guías y dictado de clases.
- 4. Personal involucrado:** Se contó con la colaboración de la A. G. Analista de Sist. Alicia Saab, en la facilitación del trabajo de taller. De esta manera el taller contó con dos facilitadoras con experiencia en ejercicio en la función de A. G. y 30 profesionales seleccionados, por pruebas de conocimientos, capacidad para resolver problemas y perfil psicotécnico para formarse con vistas a integrar el Cuerpo de Administradores Gubernamentales.

5. Resultados obtenidos

Utilizando los niveles de evaluación del libro "EVALUACION DE ACCIONES FORMATIVAS", de Donald L. Kirkpatrick¹, se pueden visualizar los siguientes resultados:

NIVEL I, de Reacción o satisfacción, que da respuesta a la pregunta: "...¿Le gustó la actividad a los participantes?...", y que busca determinar en qué medida los participantes valoraron la acción capacitadora. **Los valores oscilaron entre 75.38 y 94.26, teniendo en cuenta los distintos ítem de la planilla "Evaluación de satisfacción de los cursantes" (véase el punto 7).**

NIVEL II, Aprendizaje, que da respuesta a la pregunta: "...¿Desarrollaron los objetivos los participantes en la acción de capacitación?...", siendo su propósito el determinar el grado en que los participantes han logrado los objetivos de aprendizaje establecidos para la acción de capacitación. (Véase el Cuadro "Matriz de Evaluación Final", punto 8). **Todos los cursantes promovieron la actividad con un rendimiento superior a los 7 puntos. -**

NIVEL III, Aplicación o transferencia, que da respuesta a la pregunta: "...¿Están los participantes utilizando en su trabajo las competencias desarrolladas?...", cuya finalidad es determinar si los participantes han transferido a su trabajo las habilidades y el conocimiento adquirido en una actividad de capacitación, identificando además, aquellas variables que pudiesen haber afectado el resultado.

Este nivel ha sido evaluado durante el mes de marzo, del año 2003, a través de una encuesta realizada a 27 A. G., egresados del IV PROFAG, de esta población respondió el 70 % del universo (Anexo II). Cabe aclarar que esta medición (de la aplicación y transferencia) es poco frecuente y consiste de algún modo en medir el impacto de un proceso de conocimiento a su propia comunidad de aprendizaje y a la faz de aplicación de las competencias adquiridas a sus puestos de trabajo.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

En cuanto a Adquisición de Conocimientos, punto 1, los encuestados reconocieron haber logrado un nivel, en general, de medio a alto (Anexo IV).

En el punto 2 (Autoconocimiento / Reconocimiento de las competencias preexistentes) el 52% reconoció un nivel medio y 37% un nivel alto. (Anexo V)

En el punto 3, Promoción de la Comunidad de Aprendizaje, el 63 % de los participantes manifestó que el Taller significó un gran aporte al conocimiento personal de sus colegas respecto al perfil de expertise, propiciando un espacio de aprendizaje grupal continuo. (Anexo VI)

NIVEL IV, Resultados, que da respuesta a la pregunta: "...¿Cuál es el impacto operacional?...", cuyo propósito es determinar el impacto operacional que ha

¹ Kirkpatrick, D. L.. "Evaluación de Acciones Formativas". Edición Gestión. 2000. Barcelona. España.

producido una acción de capacitación; si el impacto puede expresarse en pesos, se puede identificar el retorno sobre la inversión (ROI). **Cabe destacar, que no hemos podido medir este nivel, ya que *no podemos medir el impacto monetario por ejemplo de la capacidad que se logró para trabajar en equipos multidisciplinarios. Pero suponemos que dado los resultados del nivel anterior se han producido incrementos en la producción de resultados en grupos multidisciplinarios.***

Por último, habiendo realizado al finalizar el Taller, en el año 1993, una lectura explicativa se llegó a la conclusión de que los miembros del IV PROFAG, se reconocieron como grupo y comunidad de aprendizaje, se logró buena comunicación con la coordinación y se constituyó un grupo de seguimiento del curso conformado interdisciplinariamente. Se dictaron los talleres de nivelación, con resultado diverso de acuerdo a la complejidad de los conocimientos y el déficit de la formación general. Dado que se realizaron guías de estudio, los conceptos de abordaje más aprehensibles, tuvieron mejores logros.

El problema mayor se produjo en las ciencias duras (matemática y estadísticas, donde las competencias requeridas tuvieron dificultades de adquisición dado que 2/3 del grupo provenía de las ciencias sociales).

A 10 años de vivenciada la experiencia (encuesta anónima²), los resultados obtenidos coincidieron en gran medida con las evaluaciones en el momento inicial.

² Ver en ANEXO I, la encuesta realizada a 27 Administradores Gubernamentales, egresados del IV PROFAG, durante la semana del 10 al 14 de marzo del corriente año.

IV Programa de Formación de Administradores Gubernamentales

“Taller de Autoaprendizaje”

Docente a Cargo: A. G. Arq. Graciela Falivene

Se contó con la colaboración de la A. G. Analista de Sistemas Alicia Saab, en la facilitación del trabajo de taller. De esta manera el taller contó con dos facilitadoras con experiencia en ejercicio en la función de A.G.

Introducción

La capacitación del “IV Programa de Formación de Administradores Gubernamentales” se propuso contribuir al cambio cultural y a producir un efecto multiplicador, mediante la interacción efectiva con las estructuras organizacionales de estilos de trabajo y experiencias. Contemplo en su diseño tareas de capacitación para la adquisición de idoneidad laboral y aspectos formativos que condujeron a la adopción de actitudes como agentes de cambio y, su rol dentro de la reforma del Estado y la articulación de esta reforma con los estados provinciales.

1. Objetivo General

Se trata de un curso formativo e instrumental que abordará la problemática del autoaprendizaje, el aprendizaje grupal y la comunicación interdisciplinaria para diseñar una agenda de actividades de autocapacitación que permita cubrir necesidades de nivelación e intereses individuales que enriquezcan el futuro desempeño del cursante como Administrador Gubernamental y complementen el diseño curricular.

2. Objetivos Específicos

- 2.1.- Identificar, reconocer y describir algunas características del proceso de aprendizaje.
- 2.2.- Identificar, por medio del Test de David KOLB, estilos personales de aprendizaje.
- 2.3.- Identificar los recursos disponibles para el aprendizaje.
- 2.4.- Establecer objetivos de aprendizaje para el curso.
- 2.5.- Organizar grupos de autoinstrucción que potencien tanto las diferencias individuales en cuanto a profesión y/o experiencia laboral anterior como en cuanto a estilos de aprendizaje.
- 2.6.- Identificar el perfil de aprendizaje grupal.
- 2.7.- Ensayar métodos y técnicas para facilitar la productividad y la creatividad del grupo.
- 2.8.- Desarrollar aptitudes de autoevaluación personal y del equipo de trabajo que permitan el crecimiento y el autodesarrollo.

2.9.- Desarrollar habilidades comunicativas para relaciones interpersonales y de negociación.

3. Contenidos

3.1.- Un modelo de aprendizaje / resolución de problemas.

3.2.- Las diferencias cualitativas entre el aprendizaje intuitivo y el sistemático: “El Método Científico”.

3.3.- Diferencias conceptuales entre problemas estructurados y cuasiestructurados.

3.4.- El proceso de aprendizaje y el proceso de producción social.

3.5.- Los paradigmas del conocimiento disciplinar y la multidisciplina.

3.6.- Evaluación de productos, evaluación de procesos y evaluación de actitudes.

3.7.- Estilos de aprendizaje individual y grupal. Características. Método y técnicas para potenciar los distintos estilos.

3.8.- Planificación de actividades de autoinstrucción grupal e individual. La agenda: exposición de objetivos. Definición de las áreas correspondientes a estudio, indagación, reflexión o experimentación. Definición de roles dentro del grupo. La evaluación.

4. Enfoque Pedagógico

4.1.- Se intentó cumplimentar el proceso pedagógico según un enfoque dinámico, pues el educando debía ubicarse siempre con posturas activas por excelencia, como vía de acceso a la comprensión de la realidad objetiva.

4.2.- Se estimularon las capacidades para el trabajo grupal, dado que se abordaron temas que propiciaban el trabajo en equipos multidisciplinarios. En este sentido, se buscaron los siguientes objetivos:

4.2.1.- Desarrollar habilidades en el empleo de métodos específicos para facilitar la productividad y creatividad del grupo.

4.2.2.- Desarrollar habilidades más adecuadas en las relaciones humanas, en especial aquellas necesarias para una actividad de grupo efectiva.

4.2.3.- Desarrollar habilidades más adecuadas en la comunicación verbal, en especial en grupos reducidos.

4.2.4.- Desarrollar mayores habilidades en la detección de personas o materiales que puedan servir como fuente de información.

4.2.5.- Desarrollar mayores habilidades de autoobservación.

4.2.6.- Lograr una estructura cognitiva más activa y rica en la formulación de hipótesis.

4.3.- Para que el proceso educativo haya sido fructífero y enriquecerse con los necesarios ajustes y retroalimentaciones, se plantearon permanentes instancias de evaluación.

5. Metodología de Trabajo

Se trabajó en grupos de 5 ó 6 alumnos, en base a la concepción pedagógica explicitada anteriormente.

Primer encuentro

5.1.- **Trabajo Práctico del Taller:** consignas de trabajo.

5.1.1.- **Participar de los estilos de aprendizaje**, los objetivos y los recursos: cada grupo debió organizar el tiempo para que todos los integrantes participaran; de a uno los miembros expusieron sus ideas -mientras el resto de integrantes podía realizarle preguntas- acerca de los temas que siguen:

1. ¿Cómo caracterizaría su manera de aprender?
2. ¿Cuál cree que es su punto fuerte de aprendizaje?
3. ¿Cuál es su mayor debilidad?
4. ¿Qué quiere lograr en este curso?
5. ¿Está procurando conocerse, conocer a los otros?
6. ¿Qué cambios le gustaría hacer en su estilo de aprendizaje?
7. ¿Qué experiencias ha tenido que pueda transferir al grupo para que otros de los miembros alcancen sus objetivos de aprendizaje?
8. Completar en forma individual el cuadro de factores, que obstaculizan y ayudan el aprendizaje.
9. Poner en común el cuadro de factores.

5.1.2.- **Identificar, reconocer y describir algunas características del proceso de aprendizaje.**

- A) Lectura de la introducción.
- B) Discusión grupal.
- C) Resolución del Test de KOLB.
- D) Agrupación de los test según estilo dominante.
- E) Observar el tipo más frecuente para cada profesión de origen.

- F) Organizar grupos cuyos miembros tengan los resultados del test más divergentes posibles.

Recursos didácticos a utilizar:

- A) KOLB, D. "Inventario de Estilos de Aprendizaje". III Introducción. pp. 9-12.
C) Ibidem. pp. 5-7

Segundo encuentro

5.1.3.- Reconocer el aprendizaje como proceso completo.

- A) Comparar grupalmente la gráfica del proceso de aprendizaje de la introducción con el método científico de WALLACE (aprendizaje científico, conocimiento científico). ¿Cuáles son las principales similitudes y diferencias?
- B) Escribir una síntesis de las conclusiones a las que se arribe.

Recursos didácticos a utilizar:

- A) Cuadro "El Proceso Científico" (extraído de WALLACE, W. "La Lógica de la Ciencia en la Sociología". Ed. Alianza)

5.1.4.- Reconocer distintos puntos de vista.

- A) Analizar las distintas imágenes que se entregan, escribir lo que se ve.
- B) Realizar la puesta en común: ¿Cuáles son las diferencias? ¿Por qué?
- C) Leer en forma individual el Cuento "Algo raro sucedió en este Pueblo" de Gabriel GARCÍA MÁRQUEZ.
- D) Discutir:
- ✓ ¿Cómo percibieron la situación los distintos actores del pueblo?
 - ✓ ¿Cómo tomaron decisiones?
 - ✓ ¿Encuentra alguna similitud entre el relato y alguna circunstancia que Ud. haya vivido?
 - ✓ ¿Qué alternativas de conducta podrían haber tenido los personajes? ¿Por qué con frecuencia se repiten los mismos errores?
 - ✓ Debatir qué se entiende por posicionamiento "meta" (Vg. "metaobservación", "metaconocimiento")

Recursos didácticos a utilizar:

- A) Gráfico de Cubos (perteneciente a la página 198, del libro “Política, Planificación y Gobierno”, de Carlos MATUS. sep. 1987. O.P.S. Washington D. C. Segundo Borrador) y Gráfico de Relatividad (correspondiente a ESCHER. 1953)
- C) GARCIA MARQUEZ, G. “Algo raro sucedió en este Pueblo”. Página 12. 15/02/1990.

Tercer encuentro

5.1.5.- El saber como institución.

- A) Leer “El Conflicto de las Facultades”, de DERRIDA.
- B) Discutir: ¿Cuál es el conflicto? ¿En qué se origina? ¿Qué rol juega el PODER del SABER?

Recursos didácticos a utilizar:

- A) DERRIDA, J. “La filosofía como Institución”. Juan Granica Ediciones. 1984. Barcelona. España. Capítulo “El Conflicto de las Facultades”. pp. 21 – 58.

5.1.6.- El saber y la acción.

- A) Leer y reflexionar sobre el Capítulo “El Proceso de Producción Social”, de Carlos MATUS.
- B) Debatir en grupo:
 - ¿Por qué es importante para el Administrador Gubernamental abordar las tareas en forma multidisciplinaria?
 - ¿Qué se entiende por inter, trans y multi - disciplina?
- C) Leer y analizar el cuadro realizado que describe problemas cuasiestructurados, según MITROFF.
 - ¿Hay problemas de este tipo en el Estado? ¿Cuáles?
 - ¿Qué tipo de formación ayuda a resolver este tipo de problemas?

Recursos didácticos a utilizar:

- A) MATUS, C. “Política, Planificación y Gobierno”. sep. 1987. O.P.S. Washington D. C. Segundo Borrador. Cap. II “El Proceso de Producción Social”. pp. 125 – 132.
- C) Cuadro de Problemas Cuasiestructurados (MITROFF, I. “The Subjective Side of Science”. 1974. Elsevier.)

5.1.7.- El saber y la comunicación.

Los grupos de discusión son siempre multidisciplinarios, pero rotativos.

- A) Leer “La Crítica Dialógica”, de TODOROV, S.
- B) Discutir:
 - ¿Por qué el autor atendió a ciertas críticas respecto a su quehacer y a otras no?
 - ¿Cuáles pueden ser los factores que influyeron para que eso ocurriera?
 - ¿Vivió alguna circunstancia parecida? ¿Cuál? ¿A qué críticas atiende Ud.?

Recursos didácticos a utilizar:

A) Capítulo “¿Una Crítica Dialógica?” (TODOROV, S. “La Crítica de la Crítica”. 1991. Ed. Paidós. Bs. As. Argentina. pp. 145 – 155).

Cuarto encuentro

5.1.8.- Identificar roles y funciones dentro del grupo.

- A) Realizar el test y discutir sus resultados.
- B) ¿Cómo mejoraría su desempeño dentro del grupo?
- C) ¿Cómo adapta su conducta a la dinámica que se produce en distintos grupos?
- D) ¿Cuáles son los roles imprescindibles para que un grupo pueda producir?
- E) ¿Qué roles pueden ser jugados por una misma persona y cuáles no? ¿Por qué?
- F) ¿Con qué reglas acordadas puede mejorarse la productividad del grupo? Proponerlas.

Recursos didácticos a utilizar:

A) Texto “Autodiagnóstico de Textos Grupales”, Fase 2: Perfil de Aprendizaje Grupal. pp. 1 – 9.

Quinto encuentro

5.1.9.- Reconocer especialidades individuales.

- A) Escribir en una tarjeta qué tipos de problemas resuelve hoy. ¿Tiene qué ver con su formación universitaria? Si no es así ¿Cómo adquirió las habilidades?

- B) Agrupar a aquellos que resuelven problemas similares.
- C) Organizar grupos lo más homogéneos posibles, con respecto al tipo de problemas que habitualmente resuelve.
- D) Discutir cuáles son los conceptos básicos que debería tener un “no especialista” para comprender ese tipo de problemas.

Sexto encuentro

5.1.10.- Elaborar una agenda de aprendizaje grupal que facilite la comunicación interdisciplinaria.

- A) Elaboración en cada grupo de un programa de nivelación.
 - ✓ Diseñar el programa de capacitación contemplando que haya un momento de ajuste con la participación de los destinatarios.
 - ✓ Elaborar:
 - La ficha técnica de los conceptos básicos.
 - El plan de actividades de capacitación para que los mismos sean adquiridos por los destinatarios.
 - Los recursos necesarios: tiempo, materiales, etc.
 - Las pautas de elaboración y control del proceso de enseñanza aprendizaje.
 - La forma de articulación de los distintos cursos.
 - Los criterios de selección y priorización de contenidos y habilidades.

6. Talleres dictados por los cursantes

Los talleres han respondido a los siguientes ejes conceptuales:

- 1.- DERECHO ADMINISTRATIVO (corresponde a los siguientes cursos: “Nivelación del Derecho”, “Introducción a la Filosofía del Derecho”, “Acto Administrativo”, “Proceso Administrativo” y “Estructura Vigente de la A.P.N.”).
- 2.- CONOCIMIENTO DE ESTADISTICA Y MATEMATICA FINANCIERA (es el correlato del dictado de “Matemática”, “Estadísticas” y “Técnicas del Presupuesto de Capital”).
- 3.- ABORDAJE DE LA CULTURA ADMINISTRATIVA (pertenece a los cursos: “Comunicación Escrita Administrativa” y “Praxis Estatal”).
- 4.- ABORDAJE DE LA CULTURA BUROCRATICA (corresponde a los talleres: “Introducción a las Organizaciones Burocráticas” y “Procesos Organizacionales”).

7. Evaluación de satisfacción de los cursantes

Se aplicó como instrumento de evaluación para indagar sobre los distintos aspectos del desarrollo del Taller y de los aprendizajes logrados, a 26 cursantes del IV PROFAG.

Consta de 12 ítem, cada uno de ellos corresponde a una afirmación a la cual el participante debe asignarle un puntaje representativo de su punto de vista (entre el 0 y el 100, siendo este último el más alto).

Por último, la sumatoria total de ítem da como puntaje máximo 1.200 puntos, siendo el promedio de la sumatoria de todos los instrumentos equivalente a 1.024, con lo cual se demuestra el alto grado de conformidad que tienen los cursantes con la actividad.

ITEM	CONCEPTO	PUNTAJE (PROMEDIO)
1	Los objetivos principales del curso han sido explicitados en forma clara	87.57
2	Hubo concordancia entre los objetivos del curso y las asignaciones de las clases.	84.69
3	Las actividades en clase fueron planeadas y organizadas.	84.38
4	Las ideas o conceptos más importantes fueron explicados con claridad.	91.42
5	El tiempo de las clases fue bien utilizado.	75.38
6	Los materiales y bibliografía utilizados fueron adecuados.	84.07
7	Se facilitó la participación activa de los alumnos en las clases.	89.11
8	Se alentó a que los alumnos pidiesen ayuda al instructor cuando la necesitasen.	94.26
9	Se estimuló el pensamiento analítico y la crítica independiente de los alumnos.	86.11
10	Se toleraron puntos de vista de los alumnos distintos de los del instructor.	90.30
11	Grado de la conceptualización adquirida por ud.	84.56
12	Grado de operatividad adquirida por Ud.	79.37
	PUNTAJE TOTAL	1.024

8. Matriz de evaluación final

DOCENTE: **A. G. Arq. Graciela FALIVENE**

ALUMNO:

GRUPO:

CURSO DISEÑADO:

ACTIVIDAD	ASPECTO A EVALUAR	%	N
ACTIVIDADES INTRODUCTORIAS	TRABAJOS PRACTICOS EN CLASE	15	
	PARTICIPACION EN CLASE	15	
PROGRAMA	SELECCION DE CONTENIDO	10	
	PLAN DE CLASES	10	
	FICHA TECNICA	10	
DICTADO	CALIDAD DE LA EXPOSICION	10	
	COMPROMISO CON EL PROGRAMA	15	
	CAPACIDAD DE COMUNICACION	15	
TOTAL		100	

9.- Bibliografía:

- 9.1.- Kolb, D. A. "The Learning Style Inventory: Tecnical Manual". 1976. Mc. Ber. Boston. E.E.U.U. ("Inventario de Estilos de Aprendizaje". Texto traducido por AMADEO, J. C.)
- 9.2.- Bloom, B. S. "Taxonomía de los Objetivos Educativos". La Clasificación de las Metas Educativas. Manuales I y II. Ed. El Ateneo.
- 9.3.- Wallace, I. "La Investigación en las Ciencias Sociales".
- 9.4.- Matus, C. "Política, Planificación y Gobierno". O.P.S. Washington. 1987.
- 9.5.- Derrida, J. "Kant: El Conflicto de las Facultades". En la Filosofía como Institución. Ed. Juan Granica. Barcelona. 1984. pp. 22 – 52.
- 9.6.- Mitroff, I. "The Subjetive Side of Science". 1974. Elsevier.
- 9.7.- Ackoff, R. "El arte de Resolver Problemas". 1973. Ed. Limusa (inglés 1978)
- 9.8.- Todorov, S. "La Crítica de la Crítica". Ed. Paidós. 1992.
- 9.9.- Falivene, G. "Introducción al Aprendizaje". Mimio. 1993. Buenos Aires. Argentina
- 9.10.- Garcia Marques, G. "Algo muy grave va a suceder en este pueblo". Página12. Buenos Aires. Argentina. 15/2/1990.

ANEXOS

ANEXO I

Estimados colegas:

Me encuentro realizando una investigación sobre estrategias para la formación directiva con un enfoque de gestión del conocimiento.

Es por ello que le solicito su colaboración dado que Ud. participó como cursante en el “Taller de autoaprendizaje” durante el IV Programa de Formación de Administradores Gubernamentales.

El cuestionario intenta evaluar el impacto de esta experiencia como actividad formativa en tres niveles: Adquisición de conocimientos, Autoconocimiento y Promoción de la comunidad de aprendizaje.

1.- Adquisición de conocimientos: se consideran aquellos conocimientos que le resultaron niveladores para el abordaje de las futuras asignaturas del Programa.

EJES TEMÁTICOS	NIVEL (SEÑALE CON UNA CRUZ)		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Derecho Administrativo			
Conocimiento de estadística y matemática financiera			
Abordaje de la cultura administrativa			
Abordaje de la cultura burocrática			

2.- Autoconocimiento: en cuanto al reconocimiento que Ud. realizó de las competencias preexistentes que serían aplicadas en el nuevo desafío laboral.

NIVEL	SEÑALE CON UNA CRUZ
BAJO	
MEDIO	
ALTO	

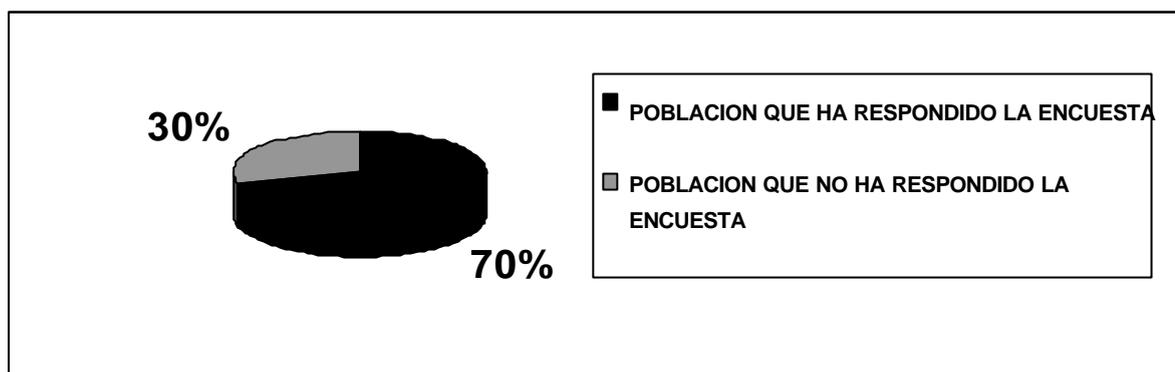
3.- Promoción de la comunidad de aprendizaje: conocimiento personal de sus colegas en cuanto del perfil de expertise al finalizar el taller .

NIVEL	SEÑALE CON UNA CRUZ
BAJO	
MEDIO	
ALTO	

ANEXO II

Universo Encuestado

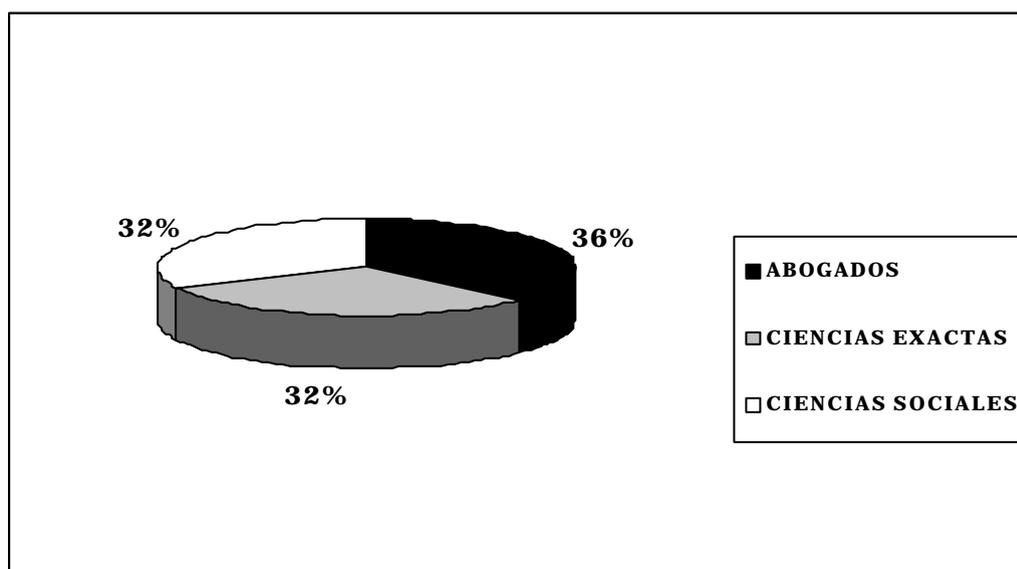
UNIVERSO	CANT. DE A.G.
POBLACION TOTAL	27
POBLACION QUE HA RESPONDIDO LA ENCUESTA	19
POBLACION QUE NO HA RESPONDIDO LA ENCUESTA	8



ANEXO III

Administradores Gubernamentales³, Egresados del IV Profag discriminado por profesiones.

PROFESION	CANT. DE A.G.
ABOGADOS	7
CIENCIAS EXACTAS	6 ⁴
CIENCIAS SOCIALES	6



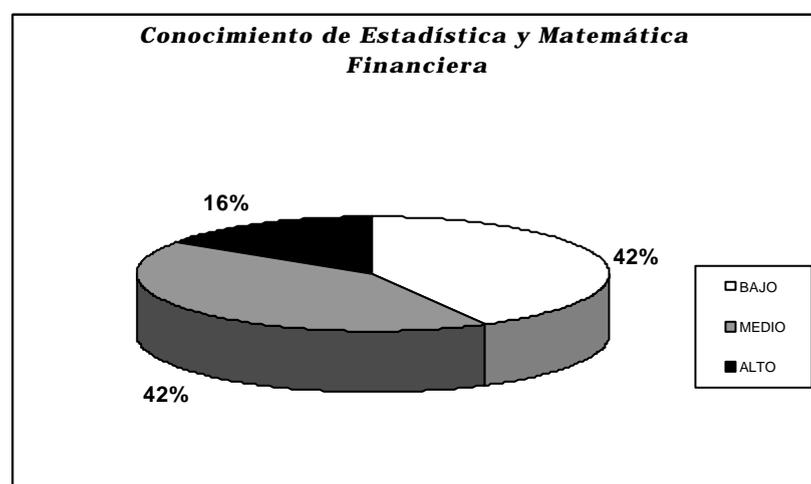
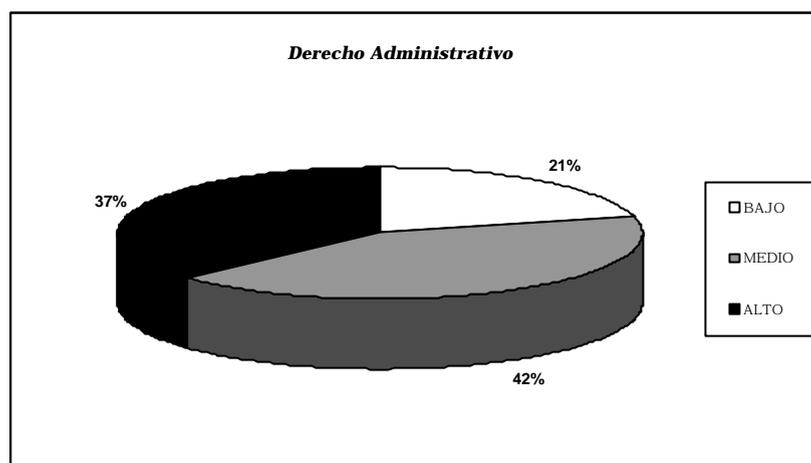
³ Se tomo como población estudiada a los 19 A. G. que respondieron la encuesta.

⁴ Incluye 1 Médico y 1 Lic. en Biología.

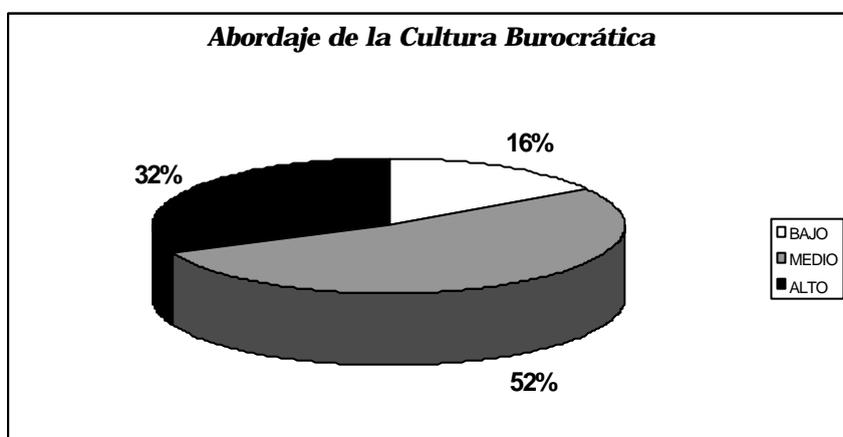
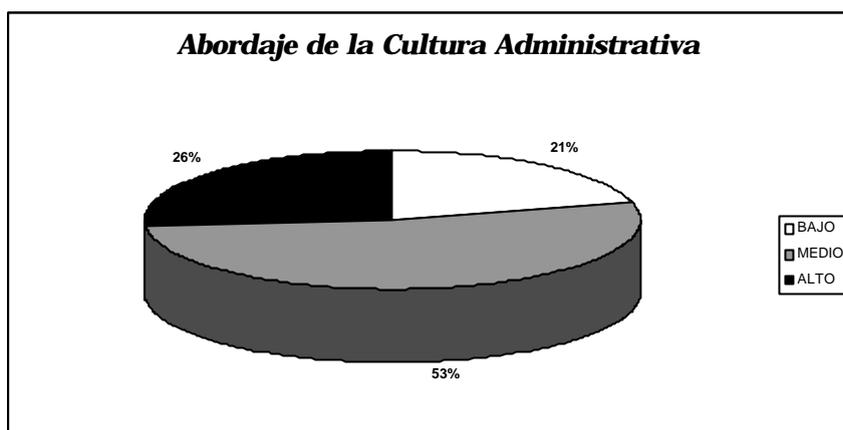
ANEXO IV

1. Adquisición de conocimientos

EJES TEMATICOS	CANT. DE RESPUESTAS		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Derecho Administrativo	4	8	7
Conocimiento de estadística y mat. financiera	8	8	3
Abordaje de la cultura administrativa	4	10	5
Abordaje de la cultura burocrática	3	10	6



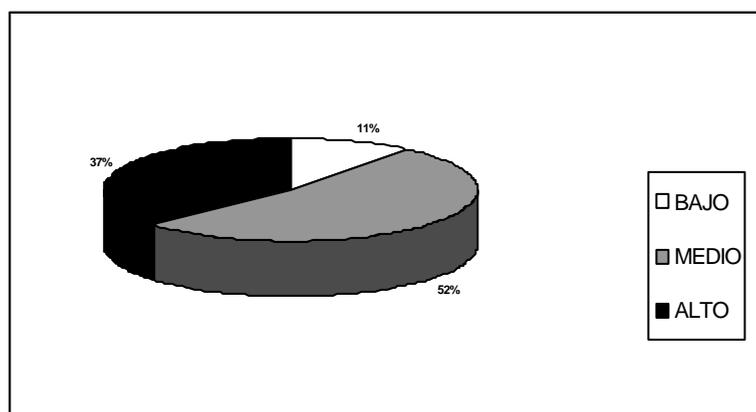
ANEXO IV



ANEXO V

2.- Autoconocimiento

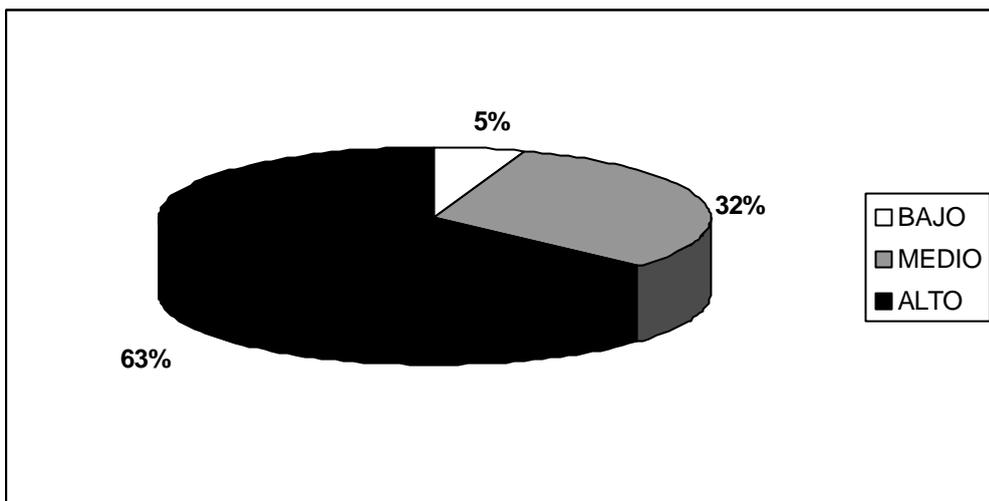
PONDERACION	CANT. DE RESPUESTAS
BAJO	2
MEDIO	10
ALTO	7



ANEXO VI

3.- Promoción de la comunidad de aprendizaje

PONDERACION	CANT. DE RESPUESTAS
BAJO	1
MEDIO	6
ALTO	12



El desafío de crear Programas de Formación de alto impacto en las organizaciones públicas argentinas: la gestión de la transferencia de los aprendizajes al desempeño en el puesto de trabajo

Expositora: *Paula N. Amaya, Becaria de Investigación, Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires*

Síntesis de las actividades desarrolladas

Propósitos de este proyecto

- ✓ La construcción de conocimiento sobre la capacitación de las personas en la administración pública argentina desarrollando estrategias de gestión de la formación con el objetivo de lograr una mejora en el desempeño de las organizaciones públicas
- ✓ El diseño e implementación de estrategias de evaluación que promuevan la gestión de la transferencia de los aprendizajes realizados en los cursos de capacitación al desempeño en el puesto de trabajo
- ✓ La realización de experiencias concretas de evaluación de la capacitación en diferentes organizaciones públicas

Introducción

En las organizaciones públicas se diseñan e implementan diferentes y variados programas de capacitación con el propósito de aumentar la calidad del desempeño de las personas.

Muchas veces en la gestión de procesos tradicionales de capacitación se presupone que la **simple participación de una persona en una actividad de formación significará una mejora en su desempeño.**

Esta expectativa se desintegra cuando aquellos que esperan de la capacitación respuestas en la mejora del rendimiento - por ejemplo los directivos de las personas que se han capacitado - comprueban que la inversión realizada se ha derrochado, porque las personas que han participado del programa no aplican en su puesto la mayoría de los conocimientos y habilidades desarrolladas en el curso de formación.

Uno de los problemas reside en centrar los propósitos de las actividades de capacitación en aquello que las personas **van a aprender** en lugar de aquello que **deberán hacer** en el puesto de trabajo para satisfacer las **necesidades de la organización.**

Para que los aprendizajes realizados en los cursos de capacitación sean útiles a las organizaciones es necesario desarrollar actividades de aprendizaje orientadas a la **transferencia del mismo al puesto de trabajo**, para entonces provocar una mejora en el desempeño.

La única manera de lograr el retorno de la inversión⁵ en formación es implementando acciones de capacitación de alto impacto en el logro de los objetivos de la organización.

Sobre todo en realidades como las que atraviesan las organizaciones públicas argentinas, donde la presión ciudadana por aumentar el rendimiento de las mismas es cada vez mayor, y los recursos para el funcionamiento de estas estructuras son cada vez más escasos.

Este proyecto de investigación es un avance en el plano conceptual sobre el tema formación en la Administración Pública y también en el ámbito de la gestión pública concretamente, a partir de las experiencias realizadas y los resultados alcanzados por las mismas.

A través del trabajo realizado durante el año 2002 se han construido las bases preliminares de un **Modelo de Formación con un fuerte impacto en la mejora del desempeño de las personas que trabajan en organizaciones públicas**.

Para esto se han realizado las siguientes actividades:

A. Análisis sobre la necesidad de una gestión pública orientada al logro de resultados y breve referencia sobre la administración pública argentina hoy

En un mundo donde los cambios bruscos son cada vez más frecuentes en el tiempo y continuamente se producen descubrimientos tecnológicos-científicos y sociales que transforman nuestra relación con las demás personas, los intentos por comprender la realidad deben constituirse desde la complejidad, persiguiendo un saber no parcelado, no dividido y reconociendo lo inacabado e incompleto de todo conocimiento⁶.

Esta necesidad de comprensión desde la complejidad es pertinente también para sistemas como el Estado y su expresión en las organizaciones públicas.

En el ámbito de la vida política de la Argentina actual, escuchamos hablar con frecuencia de una **crisis de representación**⁷.

Esto es, la existencia de un divorcio entre las demandas e intereses de la sociedad y aquello que los políticos, el gobierno y los partidos hacen.

⁵ Cuando decimos inversión no nos referimos únicamente al costo de los cursos, sino también al tiempo dedicado por las personas a su participación y su impacto en las organizaciones, el costo en materiales, entre otros.

⁶ **E. Morin** (1994) *Introducción al pensamiento complejo*-Madrid

⁷ **Carlos Acuña** Ph. D. en Ciencia Política. Director de la Maestría en Administración y Políticas Públicas en la Universidad de San Andrés *"Problemas político- institucionales que obstaculizan mejores políticas públicas en la Argentina de hoy"*. Revista Reforma y Democracia. Centro Latinoamericano de Administración y Desarrollo - CLAD- número 19, Febrero de 2001

Uno de los problemas que caracteriza a esta crisis de representatividad (aunque no el único) es **la escasa capacidad de las organizaciones públicas para ejecutar políticas que respondan a las demandas de la ciudadanía.**

Para alcanzar una mejora en los procesos y un aumento en el logro de resultados de estas organizaciones, son imprescindibles al menos dos compromisos:

1. Mejorar en las organizaciones públicas las condiciones medioambientales de trabajo⁸.
2. Que las personas que se desempeñan en ellas:
 - 1- Comprendan que la identidad de las organizaciones públicas se constituye en su responsabilidad para responder a las necesidades de las personas a las que debe representar.
 - 2- Conozcan y se integren a la organización de la cual forman parte, al proyecto que la originó y los resultados que la misma persigue.
 - 3- Asuman las responsabilidades que el ejercicio de sus funciones significa.
 - 4- Se apropien de los conocimientos necesarios para mejorar su desempeño en función de los puntos anteriores.

Estos **procesos** –y el fortalecimiento de la capacidad para el aprendizaje permanente- deben realizarse con el propósito de reconstruir la concepción de **la satisfacción de la ciudadanía como base de la legitimidad del Estado.**

La ciudadanía exige de una manera más consistente y urgente, que el Estado responda a sus necesidades, concretamente que logre resultados y lo haga gastando la menor cantidad posible de recursos.

La legitimidad de la acción de los poderes públicos se basa hoy más en su capacidad de dar respuesta a las demandas de los sectores implicados en sus ámbitos de actuación que en su *teórica legitimidad ideológica o constitucional.*

El centro de atención se ha ido desplazando desde la legitimidad formal de la actuación de los poderes públicos, a la capacidad de saciar las demandas que de manera creciente se dirigen desde todos los sectores y esferas de la sociedad.

Hoy las estructuras públicas son cuestionadas por diferentes sectores de la ciudadanía, su fisonomía peligra cada vez debido en parte a que las personas que deberían verse beneficiadas con sus acciones no perciben la utilidad de su existencia tal como está planteada hoy.

⁸ Quien conoce al menos superficialmente los espacios públicos, advierte las necesidades y hasta aberraciones que soportan las personas que se desempeñan en él: desde la carencia absoluta de recursos materiales, el hacinamiento e incomodidad de sus espacios físicos, hasta los contratos de baja calidad y los problemas para el percibimiento del salario

El acento debe situarse pues en la mejora de la capacidad de las organizaciones públicas para transformarse de acuerdo a las necesidades de la ciudadanía.

Su preparación para reflexionar sobre su acción, mejorando sus procesos y resultados será lo que garantizará y dará legitimidad a la acción del gobierno.

¿Cómo se visualiza este cambio en las organizaciones?

Para progresar es necesario profundizar en la construcción o rescatar aspectos de una cultura de la gestión pública, algunas de cuyas características deben ser:

- La elaboración de una estrategia razonable para el cambio, desde un gobierno abierto, preparado para la innovación y pensado para satisfacer las necesidades de la ciudadanía.
- La revisión del conjunto de relaciones de poder en las instituciones públicas.
- La construcción de objetivos por alcanzar enmarcados en un plan de acción pertinente a las necesidades de la ciudadanía y las características de la organización.
- El fortalecimiento de la relación entre las acciones y sus consecuencias (proceso - resultados).
- El desarrollo de una mayor sencillez en las estructuras y en los procesos.
- La evaluación del impacto causado por los diferentes programas (reformulación de los mismos sobre la base de los resultados).
- La capacidad y voluntad de todas las personas, en todos los niveles, de cooperar para el cambio.
- El desarrollo de competencias específicas en las personas que se desempeñan en la administración pública: en todos los niveles de decisión⁹.
- La valoración de experticia de los agentes públicos acerca de técnicas y procesos administrativos.

B. Desarrollo conceptual de un modelo de formación centrado en la transferencia de los aprendizajes al desempeño en el puesto de trabajo

Con el propósito de indagar sobre las estrategias y transformaciones necesarias de realizar para que los programas de capacitación provoquen un mayor impacto en la mejora del desempeño, se propone la construcción de un nuevo **Modelo de Gestión de la Formación**.

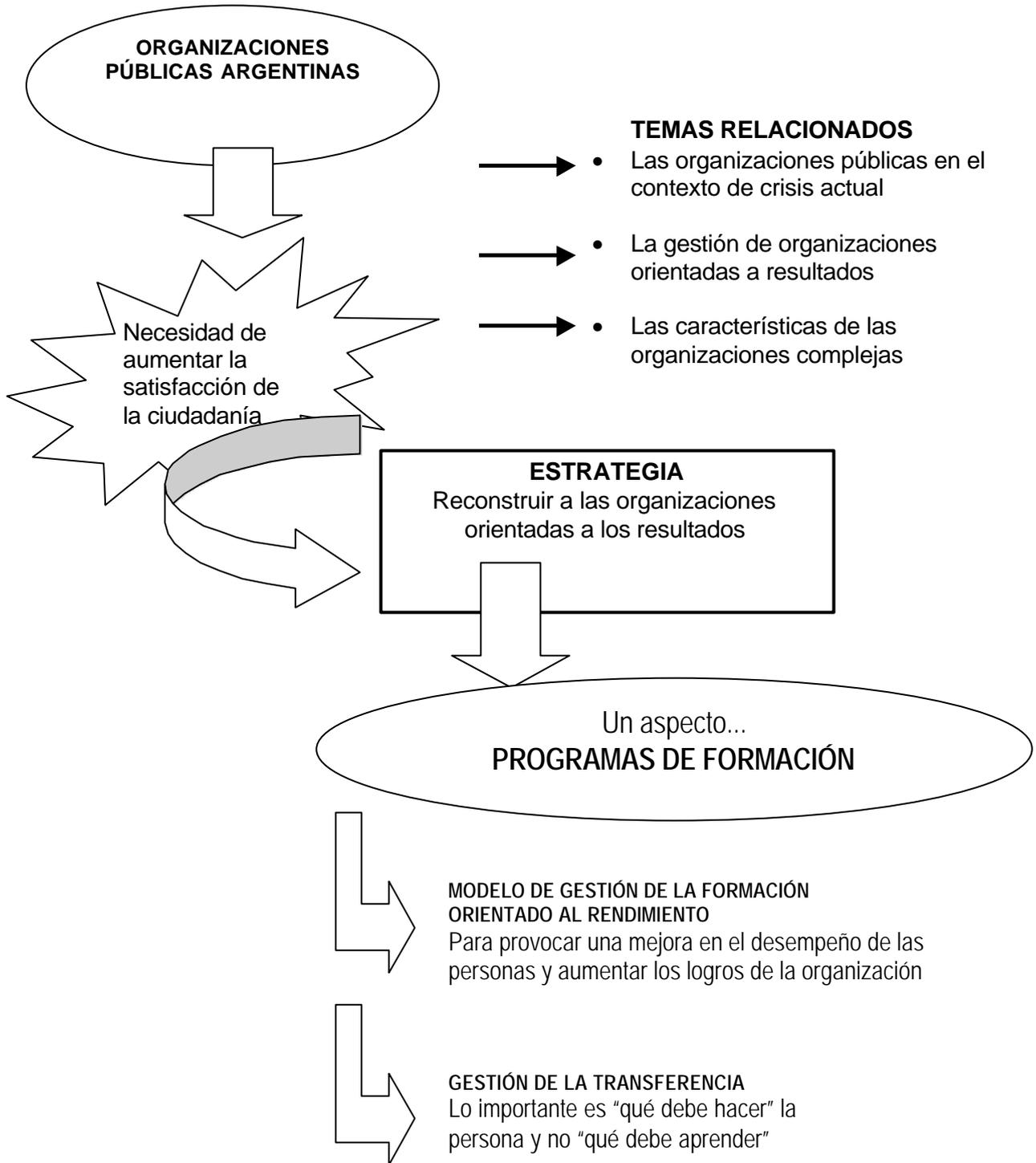
Este **Modelo** se conforma a través de las siguientes premisas:

⁹ Las competencias dependerán de las características del puesto, misiones y funciones del área en cuestión

- La capacitación laboral no es per-se productora de buenos resultados y factor de mejora en las organizaciones. Su impacto dependerá de ciertas variables que es necesario conocer para lograr procesos de aprendizaje útiles para las personas y la organización.
- La capacitación debe expresarse en el marco de la política global de la organización, respondiendo a los objetivos de la misma y teniendo en cuenta las expectativas de las personas que la conforman, sin reducirse a actividades aisladas, sino formando parte de un proyecto y una estrategia.
- Es necesario promover en el sector público la implementación de **Programas de Formación centrados en la mejora del rendimiento**, y no en los aprendizajes mismos. Pensando en aquello que los empleados deben hacer en su puesto para que la organización logre mejores resultados, y no en lo que pueden aprender en el aula.

Algunos de los Componentes de un Modelo de Formación centrado en la mejora del rendimiento de las personas son los siguientes:

- La construcción de sistemas de formación con relación a la planificación de la organización pública en la cual se desarrolla (logros que la misma desea alcanzar).
- La realización de una gestión de la transferencia de los aprendizajes realizados en las actividades formativas (los proyectos no empiezan ni terminan en el aula).
- La evaluación de las capacitaciones en diferentes momentos para: El diseño de actividades formativas con base en un diagnóstico de las necesidades de la organización, las necesidades de mejora del desempeño y las necesidades de aprendizaje de los participantes.



La transferencia del aprendizaje: el foco puesto en la mejora del desempeño

La **transferencia del aprendizaje** consiste en la aplicación eficaz y continua a los puestos de trabajo de los conocimientos y habilidades que los participantes adquirieron durante la ejecución de la formación.¹⁰

Existen diferentes variables que intervienen y condicionan la aplicación de los conocimientos al puesto, fenómeno que podemos llamar también impacto de la formación.

Algunas de las variables consideradas obstáculos de la transferencia, y que hemos tenido especialmente en cuenta al momento de construir este Modelo de Gestión de la Formación son las siguientes:

- Actividades de formación orientadas al aprendizaje y no a la mejora del rendimiento.
- Falta de pertinencia del diseño educativo con respecto a las necesidades de la organización y necesidades de rendimiento.
- Falta de implicación por parte de los directivos en el proceso de cambio.
- Falta de refuerzos en el trabajo que estimulen la aplicación por parte de los participantes del aprendizaje a sus puestos de trabajo.
- Interferencia del entorno inmediato (presión del trabajo, presión del tiempo, procedimiento de trabajo, equipos o instalaciones inadecuadas, etc.).
- Ausencia de un clima organizativo (cultura) positivo que apoye y fomente la transferencia de los conocimientos construidos al desempeño en el puesto.

Para que las inversiones en formación generen una mejora del desempeño en el puesto y un aumento en los logros de la organización es necesario generar estrategias para la **Gestión de la Transferencia**.

La organización no puede esperar hasta que los programas de formación hayan concluido para centrar su atención en los problemas que plantea la transferencia del aprendizaje: Antes de comenzar la actividad de formación, durante el desarrollo de la misma y al finalizar su implementación es posible implementar diferentes estrategias **que promuevan la transferencia de los aprendizajes**. De la construcción y aplicación de esas estrategias trata la investigación.

Uno de los componentes fundamentales en esta gestión de la transferencia es **la promoción de acuerdos entre los directivos–formadores y participantes**, donde cada uno asuma el compromiso para que la inversión en formación sea rentable, y la organización recupere los beneficios.

¹⁰ “Como aplicar el aprendizaje al puesto de trabajo” Mary L. Broad y John W. Newstrom. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A. (1992)

C. La construcción de instrumentos de evaluación de las actividades formativas que permitan gestionar programas de capacitación de acuerdo a las necesidades de la organización

La evaluación, considerada como una tecnología social, consiste básicamente en transformar información en nuevo conocimiento, y este mecanismo es un instrumento que puede tener diferentes fines: describir y explicar una necesidad de aprendizaje, definir las expectativas y características de la población involucrada, conocer la viabilidad de un proyecto, la calidad de un proceso, los resultados alcanzados, el impacto producido o gestionar la transferencia del aprendizaje.

La evaluación fortalece la **Gestión de la Transferencia** porque:

- a) Permite obtener información relevante para el diagnóstico de situación de la organización que va a capacitarse (las deficiencias por carecer de ciertos conocimientos, las necesidades de aprendizaje y las posibilidades de transferencia) y el diseño de los proyectos.
- b) Permite realizar mejoras en aspectos no deseables durante la ejecución de los proyectos educativos.
- c) Favorece el aprendizaje y la participación a través de la reflexión sobre los éxitos y fracasos de un proyecto.

Factores a considerar en un proyecto de evaluación para la gestión de la transferencia

El desafío es construir procesos de evaluación que reflejen de mejor manera la multiplicidad de factores asociados a la transferencia del aprendizaje.

Para esto es necesario tener en cuenta:

1. Que los fenómenos sociales obedecen a múltiples condicionantes y determinaciones.
2. La búsqueda de una interpretación de los hechos de interés y de relaciones entre ellos.
3. Las articulaciones más complejas que necesitan un trabajo de comprensión y creatividad mas profundo para su acercamiento.
4. Los datos contextuales que constituyen las diferentes situaciones.
5. La definición de la situación inicial y las coordenadas básicas de la situación deseada.
6. La participación real de los actores involucrados en los diferentes momentos y procesos de toma de decisión del proyecto.

Este último punto es central para el desarrollo de sistemas pertinentes de formación.

Es cierto que involucrar activamente a la totalidad de actores presenta algunos inconvenientes que no son de menor importancia.

Muchas veces en los diseños de las actividades educativas tienen participación sólo los técnicos a cargo de la misma, quizás también los responsables de las áreas participantes.

Quizás se desarrollan propuestas que no cuentan con el aval o apoyo necesario de la dirección de la organización, aspecto que por lo general da cuenta de una falta de relación entre la actividad y los objetivos estratégicos de la organización. Esto hace que sea difícil o innecesario sostener procesos de participación.

Es imprescindible desarrollar mecanismos de participación REALES. Es decir que deben ser desterradas las acciones del "como sí", donde se indaga en la opinión de los actores sobre aspectos de escasa relevancia, construyendo información que luego no es tenida en cuenta para la toma de decisiones.

Por otra parte es importante generar espacios para la participación desde el comienzo del proyecto, es muy difícil llevar adelante una programación o ejecución participativa si el diagnóstico y diseño del proyecto no lo fueron.

Desafíos metodológicos

No existe una metodología única que en sí misma determine el abordaje o método a utilizar. Uno de los ejes de los abordajes metodológicos que más discusión ha generado es el cuestionamiento sobre el uso de métodos cuantitativos o cualitativos para la búsqueda y análisis de la información pertinente para la gestión de la transferencia.

La estrategia cuantitativa es aquella que apunta a obtener datos numéricos susceptible de ser sometidos a análisis estadístico y una estrategia cualitativa es aquella que recurre fundamentalmente a otras técnicas de recolección, dando lugar a información más compleja, difícil de cuantificar.

Las estrategias mixtas son aquellas que utilizan combinaciones de ambos grupos de técnicas y métodos en una misma evaluación.

Ninguno de los modos es apropiado o inapropiado en sí mismo, sino que dependerá de la situación y características de la información, el contexto de análisis, los recursos existentes y las decisiones que deban tomarse - entre otros aspectos -.

La realidad es una totalidad compleja en autodesarrollo y presenta dificultades para ser cuantificada. Interpretarla para comprenderla es una tarea que debe asumirse teniendo en cuenta esa complejidad.

En proyectos sociales como los de formación las situaciones no pueden analizarse solamente a través de la cuantificación de los resultados. Los instrumentos deben reflejar la complejidad de los procesos, y no solo el logro de metas en términos cuantitativos.

Una combinación de técnicas cuantitativas (obtención de datos numéricos para ser sometidos a análisis estadísticos) y cualitativas (observación en terreno, análisis de documentación y entrevistas, etc. para recuperar el contexto y las dimensiones más humanas del fenómeno) genera una estrategia que nos ayuda a comprender las situaciones sociales con mayor fidelidad a su naturaleza.

Rigor metodológico

Las estrategias para la gestión de la transferencia nos deben permitir la búsqueda de información para apreciar y emitir juicios fundamentados sobre aquello que pretendemos comprender o explicar.

Los instrumentos deben ser precisos, validos, confiables y creíbles.

Debido a la naturaleza de los procesos sociales, y a nuestro vínculo con ellos (de alguna u otra manera somos parte del objeto de estudio) sabemos que alcanzar grados de objetividad similares a los pretendidos en las ciencias naturales es improbable e innecesario.

La conformación de **equipos de evaluadores** es interesante, ya que permite la confrontación de reflexiones conjuntas para lograr acuerdos sobre diferentes aspectos.

Respecto a la metodología, es necesario la utilización de diferentes técnicas y fuentes para la recolección de datos que permite la **triangulación de la información**.¹¹

Momentos de evaluación y estrategias para la gestión de la transferencia

Afirmamos en páginas anteriores que los gestores de formación no pueden esperar a que finalice una actividad para asegurarse que la transferencia ocurra con éxito. Por esto realizaremos un análisis por "**momentos**", listando algunas de las estrategias a ser tenidas en cuenta en cada uno de ellos.

Existen cuatro períodos clave para la aplicación de estrategias de transferencia, que tienen relación con tres momentos tenidos en cuenta para abordar procesos de evaluación.

¹¹ La metáfora de la triangulación se deriva del uso -con fines militares o de navegación- de múltiples puntos de referencia para indicar con mayor precisión la posición de un objeto alejado. En las ciencias sociales se intenta algo similar: mejorar la exactitud o precisión de los juicios y aumentar la confiabilidad de los resultados a través de la recolección de datos sobre el mismo fenómeno, desde diferentes perspectivas o técnicas.

Combinaremos para este análisis la dimensión **tiempo** con la dimensión **roles**, generando una matriz para la gestión de la transferencia:

		MOMENTOS			
		ANTES	DURANTE	DESPUÉS INMEDIATO	DESPUÉS MEDIATO
ACTORES	DIRECTORES				
	FORMADOR				
	PARTICIPANTES				

En cada uno de estos momentos los actores asumirán responsabilidades diferentes para al gestión de la transferencia, generando acuerdos y propósitos que se concretarán con la implementación de determinadas estrategias.

Para el diseño de estas estrategias hemos tenido particularmente en cuenta la escasez de recursos (principalmente tiempo y dinero) que caracteriza a las organizaciones – en especial las públicas -.

Consideramos que las acciones a implementar deben ser fáciles de coordinar, poco costosas y deben proveer información valiosa que permita una rápida y adecuada toma de decisiones.

Presentaremos propuestas para la gestión de la transferencia por momentos, para organizar de alguna manera el análisis de la intervención.

Es probable que algunas de las estrategias presentadas a continuación estén ya presentes en los sistemas de formación que se decide transformar, ningún cambio debe “desterrar lo antiguo por antiguo ni instalar lo nuevo solo porque es nuevo”, será necesario en cada caso en particular analizar las necesidades de la organización y posibilidades de transformación para lograr una mejora. Tampoco se pretende la presentación de este modelo como un “paquete cerrado”, el mismo no es más que una propuesta y seguramente podrán tomarse algunas estrategias y no otras, pensar reformas a la misma y aplicar aquello que sea conveniente y oportuno.

En las experiencias presentadas en el último capítulo puede observarse un ejemplo de lo dicho en el párrafo anterior, ninguna de ellas es un calco idéntico del modelo presentado. Se han implementado – dependiendo de la situación - diferentes estrategias. En algunos momentos no han participado todos los actores mencionados ni se ha intervenido en la totalidad de los períodos nombrados (antes – durante – después inmediato – después mediato)

Para realizar este cambio en el modo de gestionar los programas de formación primeramente se debe preparar a las personas que están involucradas. Tanto los directivos, como los formadores y los participantes (en realidad la organización toda) deben “aprender” a participar en procesos de formación orientados a la transferencia.

1- Antes de comenzar la formación / evaluación diagnóstico

Antes de poner en ejecución los proyectos, o durante el momento de gestación del mismo, es necesario determinar las posibilidades reales de generar el mayor impacto, realizar una definición apropiada de la problemática y los actores y definir espacios para la participación en el diseño.

Los parámetros son:

Viabilidad: posibilidad real y efectiva de que la intervención pueda ser llevada a cabo.

Trascendencia social: capacidad para producir cambios/pertinencia con los objetivos estratégicos de la organización.

En el desarrollo de proyectos pertinentes es necesario explicar adecuadamente la situación para que las intervenciones sean estratégicas. De igual manera es necesario conocer las expectativas y opinión de las personas que se verán involucradas (relevancia de la participación de los actores).

La evaluación diagnóstica también es el momento para conocer la voluntad política, capacidad técnica, recursos disponibles y capacidad ejecutiva de las instituciones.

Propósitos

Con respecto a los participantes

→ Indagar acerca de:

- la percepción de las necesidades de resultado de la organización y su contribución desde el puesto de trabajo.
- Los **conocimientos** que sobre la temática poseen los participantes del curso.
- La **experiencia** (relación con su desempeño anterior) de los mismos en relación a dicha temática.

- Conocer las expectativas de aprendizaje de los participantes con respecto al curso.
- Generar y/o fortalecer un compromiso con el proceso de aprendizaje.
- Estimar posibles mejoras en el desempeño en relación al aprendizaje por realizar (relación entre los logros esperados en el aula y las dificultades de contexto para realizar la transferencia al puesto).

Con respecto a los directores

- Conocer sus expectativas con respecto al desempeño de las personas luego de su participación en el curso.

Con respecto a los logros - resultados buscados en la organización

- Indagar acerca de la relación entre los objetivos de la actividad formativa y los objetivos estratégicos de la organización.

Compromisos de los actores involucrados

Directivos

- Explicitar expectativas con respecto al curso: relación entre las Necesidades de la Organización, las Necesidades de Desempeño y las Necesidades de Aprendizaje y comprometerse a generar condiciones de medioambiente de trabajo que faciliten el cambio luego de la formación.

Participantes

- Explicitar las necesidades de aprendizaje para mejorar su desempeño con respecto a las necesidades de la organización.

- Comprometerse a transformar lo aprendido en el aula en una mejora concreta en su puesto de trabajo.

Formadores

Orientar el diseño de la formación a la satisfacción de las necesidades de la organización y desarrollar herramientas de evaluación pertinentes.

2- Durante el desarrollo de la formación / evaluación concurrente

Se realiza durante la ejecución del proyecto y nos permite indagar acerca de las condiciones de desarrollo del **proceso**. Por esto es llamada también evaluación de proceso. Principalmente nos ayuda a:

- Conocer la coherencia entre el diseño y ejecución, entre los objetivos propuestos y alcanzados, entre las actividades realizadas y las programadas.

- Establecer un balance entre los problemas que se presentan en la ejecución y los logros que se van alcanzando.
- Estimar la trascendencia del proyecto (capacidad de producir cambios).
- Conocer los obstáculos y generar estrategias para resolverlos.

Compromisos de los actores involucrados

Directivos

Facilitar y promover la participación de las personas en el curso y en el análisis del contexto de aplicación.

Participantes

Aprender para luego mejorar su desempeño.

Docentes

Promover un proceso de aprendizaje significativo a las personas y pertinente al entorno de transferencia.

3- Después de la actividad de formación / evaluación de resultados

Nos permite ver el cambio producido en el desempeño de los participantes, las instituciones y el medio social o contexto. Nos permite conocer los logros conseguidos - planificados o no planificados-, y el impacto producido.

Los resultados son de tres tipos

—► **Productos:** Bienes producidos y/o servicios prestados que definen la razón de ser de una intervención.

—► **Efectos:** Resultado de la utilización de los productos a medio y largo plazo.

—► **Impacto:** Encadenamiento de los efectos, refiere a la forma en que estos son utilizados y se expresan con cambios o variaciones con un nivel mayor de significancia y permanencia en el contexto.

Es importante realizar una subdivisión de este momento para facilitar el análisis de los resultados:

A. Después inmediato: evaluación de resultado (producto)

Propósitos

- Conocer la valoración que sobre el desarrollo de la actividad realizan los participantes (y la satisfacción de sus expectativas).

- Estimar plazos para la transferencia de lo aprendido y posibles dificultades expresadas por los participantes.
- Conocer cuales han sido los temas desarrollados que los participantes valoran como más pertinentes y las propuestas de transferencia al puesto con respecto a los mismos.
- Conocer los obstáculos para la transferencia.

B. Después mediato: evaluación de resultado (efectos – impacto)

Propósitos

- Conocer y valorar la incidencia de la formación en mejoras concretas producidas en el desempeño en el puesto de trabajo.
- Conocer el impacto de la capacitación en los logros de la organización (con respecto a sus necesidades previamente conocidas).

Compromisos de los actores involucrados

Directivos

Desarrollar un seguimiento y facilitar el cambio en el desempeño de su área. Promover y premiar mejoras.

Participantes

Mejorar su desempeño y comunicar el cambio.

Señalar obstáculos en la transferencia.

Docentes

Desarrollar estrategias de seguimiento como soporte para el cambio.

Es posible y necesario relacionar la información generada en cada uno de los diferentes momentos de la evaluación.

Las evaluaciones realizadas al finalizar las actividades deberán estar en relación con el diagnóstico realizado, en el sentido de que intentaremos conocer si el impacto o mejora producido o no producido guarda relación con la necesidad educativa diagnosticada, es decir si la demanda ha sido satisfecha o no.

Por lo tanto existe una relación determinante entre cada una de estas etapas del proyecto educativo. Es muy difícil pensar una evaluación de impacto independientemente de la evaluación diagnóstica realizada en el mismo proyecto.

La evaluación también ayuda a dar coherencia a las intervenciones educativas. Nos permite conocer la calidad de los procesos (evaluación concurrente) con relación a las expectativas de los participantes y viabilidad del proyecto (evaluación diagnóstica), para

luego evaluar los resultados e impacto (evaluación de resultados) de acuerdo a los logros que los participantes expresaron querer alcanzar al comienzo del proyecto.

C. La realización de experiencias piloto de evaluación de diferentes actividades formativas en tres sistemas de formación de la gestión pública:

- **El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)**

Actividad de capacitación en Planeamiento Estratégico - Julio - Agosto de 2002

Participantes: Personas provenientes de diferentes organismos nacionales de Gestión de Políticas de Derechos Humanos.

- **El Instituto Provincial de Administración Pública de Buenos Aires (IPAP)**

Actividad de capacitación en el lenguaje de Programación VISUAL BASIC - Agosto - Octubre de 2002

Participantes: Personas provenientes de los diferentes centros de cómputos del Gobierno Provincial.

- **El Área de Capacitación de la Municipalidad de Florencio Varela**

Actividad de capacitación en la Ordenanza General 267 - procedimiento administrativo de las municipalidades - Noviembre de 2002

Participantes: Agentes Públicos de diferentes áreas de la Municipalidad

Los **propósitos de las intervenciones** realizadas han sido:

- La recolección de información pertinente a través de la ejecución de "**pruebas piloto**" que sirvieran para fortalecer la construcción de un Modelo de Formación centrado en la mejora del rendimiento de las organizaciones públicas.
- El diseño e implementación de evaluación de la capacitación como estrategia para la gestión de la transferencia de los aprendizajes realizados al desempeño en el puesto.

La **metodología utilizada** ha sido variada para la realización de estas experiencias: aplicación de encuestas, reuniones con el equipo de actores involucrado, observación de clases, entrevistas con actores claves, entre otras.

El análisis de la información se realizó con estrategias cuantitativas y cualitativas dependiendo de las características de la información y los objetivos de las diferentes actividades.

Las **actividades realizadas** en cada proyecto de formación fueron:

- La construcción de un diagnóstico de la población a capacitar y la situación de contexto (necesidades de la organización que debían satisfacerse).
- El fortalecimiento de los acuerdos - entre los actores involucrados en los proyectos - sobre la transferencia de los aprendizajes al desempeño en los puestos de trabajo.

- La evaluación de los resultados alcanzados por las actividades de capacitación realizadas (en relación a las necesidades de la organización).
- El impacto causado por las mismas en las áreas de trabajo, desde el punto de vista del participante en los cursos.

Los **Principales logros alcanzados** a través de la realización de estas experiencias han sido los siguientes:

- La recolección de información sustancial para la construcción de un Modelo de Gestión de la Formación pertinente a las organizaciones públicas.
- La mejora en la gestión de las actividades evaluadas de las organizaciones públicas a través de:
 - El fortalecimiento de la relación entre los objetivos de actividades de capacitación evaluadas y las necesidades de las organizaciones donde fueron ejecutadas.
 - La sensibilización de las personas involucradas en los proyectos donde hemos intervenido sobre la necesidad de gestionar los programas de formación haciendo hincapié en la transferencia de los conocimientos al desempeño en el puesto.

Además:

- Se promovió en los participantes un aprendizaje orientado a la mejora del rendimiento, y no centrado únicamente en la construcción de conocimientos.
- Se estimaron posibilidades de transferencia de acuerdo a las características del contexto de aplicación, logrando ajustar los objetivos a las posibilidades reales aplicación.

El Cuerpo de Administradores Provinciales de Santa Fe y la capacitación a través de cooperación internacional

Expositor: *Ing. Luis A. Di Nucci, Administrador Provincial, Cuerpo de Administradores Provinciales de Santa Fe*

Descripción del problema

En los últimos años, la falta de recursos destinados a capacitación sistémica de los recursos humanos de la administración pública provincial con todas las consecuencias producidas por la no actualización o ampliación de conocimientos de los agentes públicos y la imposibilidad del acceso –entre otras cosas- al uso de herramientas que aportan las modernas tecnologías de gestión. Esta situación se agrava y se torna prácticamente nula en la mayoría de las trescientas comunas santafesinas cuyo estado financiero no escapa a la crisis nacional y es sumamente delicado, con las consiguientes restricciones presupuestarias las que se manifiestan concretamente en lo atinente a capacitación. Por todo lo expuesto, desde el Cuerpo de Administradores Provinciales dependiente de la Secretaría de Estado General y Técnica de la Gobernación, comenzaron a explorarse diferentes alternativas para intentar paliar dichas deficiencias y contribuir con la política pública del gobierno en materia de capacitación.

En este sentido la escasez de recursos exige por una parte máximos niveles de organización, y por otra una acción del Estado orientada al logro de altos niveles de eficiencia, de una acción planificadora que ordene y priorice el accionar público en su rol de asistencia a los sectores afectados por la crisis, revistiendo la misma una fundamental importancia. La colaboración con la formación de los recursos humanos provinciales por parte del Cuerpo de Administradores Provinciales está orientada a producir una innovación en la capacidad de planificación de los procesos de cambio y a originar modelos de contraste adecuados a las realidades del interior santafesino.

De la capacitación

Nuestro proyecto versa sobre el desarrollo e innovación en figuras institucionales a nivel de entidades locales siendo su eje central el Programa de Capacitación propiamente dicho. Obviamente que la incorporación de innovaciones institucionales requiere entre sus componentes de la utilización de todos los elementos disponibles de capacitación sobre todo cuando esta proviene de experiencias similares que han sido (o pudieren serlo) exitosas.

En este marco se estimó pertinente rescatar las buenas prácticas en otros países vinculadas a procesos de cooperación intermunicipal, desconcentración y regionalización y tomarlas como ejemplos, analizarlas, adaptarlas y aplicarlas –si se pudiere- a situaciones puntuales en el interior provincial. Si se estima que el benchmarking es una herramienta valiosa para trasladar el resultado considerado como un buen crédito a otra situación similar en otro lugar, otra provincia u otro país, que mejor entonces que concretar actividades de capacitación para que el mismo se conozca y difunda.

El accionar específico en este sentido del Cuerpo de Administradores Provinciales se orienta básicamente hacia la capacitación de autoridades políticas provinciales, municipales y comunales como así también a legisladores provinciales de ambas cámaras los que a su vez sean transformadores de las realidades de su propia localidad o región. La capacitación intenta convertir en tangibles y aplicables en las localidades del interior las buenas prácticas, porque son situaciones novedosas que se han realizado (o que están en vías de realización) en el exterior, y contienen innovadoras metodologías o tecnologías cuya transferencia posibilitaría la procura de mejoras en varios sentidos.

Objetivo

El objetivo es lograr esencialmente un fortalecimiento institucional a través de la unión de comunas y municipios ya sea para una mejora de carreteras, la creación de una unidad organizativa tal como una cooperativa explotada mancomunadamente entre ellas, la prestación de un servicio en forma más efectiva, la promoción de una zona por medio del ecoturismo, etc., e incluso generarle propuestas al gobierno provincial para unificar regiones ministeriales las que son muy diferentes en todo sentido, desde el territorio que abarcan, la disponibilidad de recursos, el manejo administrativo de las regiones, etc. El proyecto de capacitación implícitamente es algo más ambicioso porque tiende a que la metodología utilizada sea lo suficientemente difundida en toda la región central del país, y posteriormente se encaren actividades conducentes a lograr cambios organizacionales, de gestión asociativa, de formación de equipos y personal, de aprendizaje organizacional, y se logren los mayores beneficios en pos de las comunidades de las zonas involucradas.

Metodología

En que consiste esa metodología capacitadora? Sintéticamente estriba en utilizar elementos que nos proporciona la cooperación internacional y traducirlos en acciones concretas de formación. El Gobierno de la Provincia de Santa Fe junto a diferentes embajadas han comenzado una relación institucional que tiene por objetivo explorar, en conjunto, modelos de cooperación entre municipios y de desarrollo de regiones en torno a objetivos comunes. Para ello se siguen los siguientes pasos:

1. Se identifican los problemas locales, se analizan y se hacen listas de prioridades de los sectores o materias viables de capacitación.
2. Se analizan los países que cuentan con trayectorias reconocidas o experiencias exitosas en ese tema y que tienen convenios con Argentina en cooperación internacional.
3. Se realizan los trámites pertinentes ante sus embajadas respectivas para ver la factibilidad de traer expertos en esos temas.
4. Se los convoca y se concretan puntualmente los temas específicos de capacitación.
5. Se concreta la actividad a través de jornadas, seminarios o conferencias donde ellos exponen sus experiencias.

6. Se impulsan acciones necesarias para la creación de grupos de trabajo sobre dichos temas.
7. Se generan proyectos desde el CAP para elevarlos a la consideración de la Secretaría de Estado General y Técnica de la Gobernación.
8. Se intenta que el Cuerpo sea también el nexo entre capacitadores y asistentes a los eventos de capacitación para apoyar los emprendimientos generados en los mismos, a través de consultas permanentes.
9. Se mantiene un contacto con los expertos que ya llegaron a la Argentina procurando la visita de otros del mismo país para que amplíen y/o profundicen las temáticas en cuestión.
10. Se intenta que se sumen otros expertos de otras naciones en donde también los resultados sobre el mismo tema fuere altamente satisfactorio.

Primera Experiencia

Se desarrollaron así en octubre de 2002, las jornadas sobre “Cooperación Intermunicipal y Regionalización”, concretando de tal forma la primer actividad conjunta sobre dicho tema, acordada entre el Gobierno de la Provincia de Santa Fe y la Embajada de Francia en Argentina, que persiguieron como objetivos:

1. Explorar herramientas de cooperación intermunicipal actualmente en uso en Francia,
2. Conocer la experiencia francesa en torno a la conformación de Regiones como estímulo al desarrollo económico regional,
3. Iniciar una tarea de cooperación en estos puntos con la Embajada de Francia, que se prolongue en el tiempo y dé pie a la realización de actividades de colaboración para el análisis de las figuras presentadas y permita vincular gradualmente nuestros municipios con entidades territoriales francesas (municipios – departamentos – regiones) en un proceso de colaboración interinstitucional.

Sucintamente, Francia desarrolló tres niveles de gobierno locales denominados “entidades territoriales”, poseen estructuras gubernativas elegidas por el pueblo: el Municipio, el Departamento y la Región. Cada una agrupa territorialmente a un conjunto de los anteriores: en una Región hay un conjunto de Departamentos y en un Departamento un conjunto de Municipios. Sin embargo no hay ningún tipo de escalonamiento jerárquico, ni dependencia jerárquica de unos respecto a los otros. Solo se procura que el accionar municipal sea coherente con los lineamientos departamentales y que estos últimos no se opongan a los objetivos regionales. Cada entidad territorial tiene su conjunto propio de competencias específicas a las cuales se aboca sin interferir con la competencia de los demás. En líneas generales el Municipio se ocupa de la gestión urbana como en Argentina, el Departamento al desarrollo social y la Región al desarrollo económico, entre otras funciones. El desarrollo de Regiones como niveles impulsores de un crecimiento económico

zonal, que recupere las potencialidades existentes en el interior de los estados nacionales (evitando la concentración económica que manifestaba Francia y, en nuestro caso, en Argentina), es un fenómeno que adquiere cada vez más fuerza al nivel de la Unión Europea (UE). Concretamente, en la UE existen organismos de representación de las Regiones y líneas de financiamiento destinadas a los desarrollos regionales (que en casos superan los fondos destinados a las administraciones nacionales).

Participaron en la capacitación especialistas del Centro Nacional de la Función Pública Territorial (CNFPT) y la Escuela Nacional de Administración (ENA) abordando temas de la cooperación intermunicipal y regionalización en Francia. Dichos expertos replicaron estas conferencias en La Plata y Capital Federal.

Asistentes

Las jornadas de “Cooperación Intermunicipal y Regionalización – La Experiencia Francesa” han sido sumamente fructíferas si se tiene en consideración el escaso tiempo que se dispuso para organizarlas, los insuficientes insumos y recursos económicos que ha demandado y la gran cantidad de concurrentes que asistieron a la misma. De las 48 intendencias de la provincia asistieron representantes de casi 70% de ellas, 21 Presidentes Comunales, Senadores y Diputados Provinciales, funcionarios de los ministerios provinciales, representantes de los gremios U.P.C.N., Universidades de la región, etc. La importancia otorgada al tema presentado en la conferencia, se refleja en el nivel y el número de asistentes y en el interés demostrado por continuar, en el terreno de lo práctico, el desarrollo de experiencias de cooperación intermunicipal contando con la asistencia del Cuerpo de Administradores Provinciales, la Subsecretaria de Planeamiento y Control de Gestión y la Embajada francesa.

Téngase presente que el perfil de los funcionarios municipales y comunales es muy diferente si se tiene como aspecto valorativo la formación individual de cada uno de ellos. Recuérdesse que muchas comunas tienen sólo entre quinientos y mil habitantes y están situadas geográficamente muy alejadas de ciudades grandes, y aunque tienen una asistencia continua de la Subsecretaria de Municipios, no tienen tampoco las mismas posibilidades de capacitación que pudieren lograrse en Santa Fe o Rosario, sobre las que ya se manifestó que las actividades formativas en los últimos años han sido muy pocas.

Recursos

Para materializar esta capacitación se dispusieron de recursos e instalaciones provinciales a costo ínfimo para los participantes ya que la Provincia de Santa Fe y la Embajada de Francia se hicieron cargo de los gastos. La organización general ha insumido una suma de dinero muy exigua si se considera la asistencia a la jornada, que merece destacarse, no solo por la cantidad de asistentes (mas de 250 personas) sino por la calidad de la audiencia.

Resultados

Resultados de la capacitación pueden ser esperados en cuanto a la coordinación de esfuerzos y el inicio de un cambio de mentalidad política en materia de descentralización administrativa y económica a favor de regiones, departamentos y municipios lo que implica reprogramar y rediseñar una nueva estrategia en lo atinente al planeamiento provincial. La complementariedad interjurisdiccional y la alianza con el sector privado se destacó para que dichas regiones crezcan a nivel económico mediante una adecuación en materia de infraestructura de producción, transporte, vías de comunicación, empresas, etc. lo que evidentemente tiende a mejorar las condiciones de vida de su población.

Como resultados inmediatos podemos mencionar:

1. **Se realizó al día siguiente de las jornadas una visita de los expertos franceses al Departamento San Javier.**

Proyecto: Desarrollo ecoturístico del departamento San Javier.

Objetivo: fomentar la actividad turística en la zona.

Fundamentación: la región arrocerá es prolífica en recursos de la fauna y se traen cazadores europeos para que dejen divisas en la región, procurándose que a través de la unión de comunas se controle a los mismos implementándose una articulación entre ellas comunas incluso para fomentar su desarrollo.

Participantes: el senador departamental, presidentes comunales y concejales de la zona.

2. **Desde una jurisdicción ministerial y a propuesta de un integrante del Cuerpo de Administradores Provinciales, se está concretando actualmente el siguiente proyecto:**

Proyecto: Cooperación Intermunicipal "Cuenca del Carcarañá".

Objetivo: Defensa del medio ambiente y desarrollo del ecoturismo.

Fundamentación: Siempre que el turismo en zonas naturales y rurales no se planifica, desarrolla y gestiona debidamente, contribuye al deterioro del paisaje natural y constituye una amenaza para la vida silvestre y la biodiversidad, como así también la erosión de las tradiciones culturales. El ecoturismo es una actividad compleja que a menudo se propone la consecución de objetivos muy diversos, cuenta con la participación de distintos grupos de interés y se desarrolla en lugares ambiental y económicamente frágiles. Por consiguiente, requiere una planificación detenida.

Participantes: Crear 3 (tres) intermunicipios en toda la cuenca del Carcarañá con sedes en las ciudades de Cañada de Gómez, Carcarañá y Casilda los que inicialmente se impulsarían cuatro proyectos: Plan de Gestión Eco turístico, Parlamentos Estudiantiles Ambientales, Red Alerta del Río y Gestión Intermunicipal de los Residuos Sólidos Urbanos.

3. **Como iniciativa de otro integrante del Cuerpo de Administradores, se ha elevado a la Secretaría General y Técnica de la Gobernación el siguiente proyecto:**

Proyecto: Fondo Local para la Reforma del Sector Público.

Objetivos: Desarrollar y coordinar la participación de los gobiernos locales en las acciones de Salud y Educación planteadas para la región; Desarrollar de una experiencia de articulación regional entre los Ministerios de Educación y de Salud y la Secretaría de Estado de Recursos Naturales, mediante el desarrollo de una experiencia piloto que integre la Dirección Regional de Educación VII y la Zona de Salud VII; Integrar y articular la actuación de la Provincia a través de sus servicios de salud y educación en la región seleccionada, mediante la implementación de mecanismos locales de planificación común y gestión compartida; Lograr mayores niveles de eficacia en la asistencia y promoción social de las familias, fundamentalmente de menores recursos, de la región seleccionada.

Fundamentación: Las acciones asistenciales cubren presupuestos necesarios para la acción educadora y deben complementarse de un modo concreto con una tercera línea de acción básica para toda política de desarrollo, cual es la conservación y el recupero de la salud. Que los procesos de desconcentración desarrollados por los Ministerios de Educación y de Salud y Medio Ambiente, contribuyen a la adecuación de las políticas a las realidades locales, así como al desarrollo de instancias de participación local y, particularmente, a generar condiciones que facilitan el planteo de una efectiva articulación y coordinación interjurisdiccional a nivel regional; Los Ministerios de Salud y Educación se encuentran embarcados en procesos de desconcentración por los cuales Salud tiene organizadas 8 Zonas de Salud y Educación 9 Direcciones Regionales. En ambos casos se trata de áreas geográficas en las que cada Ministerio ha dividido el territorio provincial para atender desde lo local las distintas realidades zonales. Cada Ministerio ha establecido en cada una de dichas divisiones geográficas sus propias sedes político-administrativas ubicadas en la localidad más representativa de cada región.

Para superar las ineficiencias ocasionadas por los modelos centralizadores existentes, el estado provincial inició en forma independiente, desde sus distintos ministerios, procesos de desconcentración y regionalización que, si bien adecuaron los servicios a las realidades locales y acercaron los mismos a sus beneficiarios -descongestionando de las unidades centrales trámites y cuestiones que demoraban años en resolverse-, se generaron sin contar con un marco de articulación general adecuados.

Participantes: En la propuesta de reforma intervienen un conjunto de organizaciones con funciones diferenciadas. En la conducción y articulación general de las actividades de cambio actuarán la Subsecretaría de Planeamiento y Control de Gestión y el Cuerpo de Administradores Provinciales. Los cambios y medidas de fortalecimiento institucional se desarrollarán, fundamentalmente, sobre áreas dependientes de los Ministerios de Educación, Salud y Promoción Comunitaria.

Además asistentes a la conferencia mencionaron la existencia de iniciativas de articulación entre municipios de la provincia y aún de provincias vecinas, y su interés por el desarrollo institucional de este tipo de iniciativas, intentando rescatar de la capacitación recibida información puntual tal como la legislación francesa en este tema que es remitida a los mismos a través del Cuerpo de Administradores Provinciales.

Los proyectos detectados hasta el momento, involucran:

- Por una parte a municipios y comunas de la región oeste de Santa Fe (zona de Ceres) conjuntamente con otras localidades del este de Córdoba y sur de Santiago del Estero, que impulsan el desarrollo comunitario en materia de micro emprendimientos y servicios, y están tratando de unificar criterios jurídicos para comenzar a funcionar pues las legislaciones provinciales son muy diferentes.
- La concesión de obras viales a municipios y comunas, y/o unidades ejecutoras, para permitir a las localidades santafesinas vinculadas la construcción, administración, conservación, reparación, mantenimiento o ampliación de obras viales, del que participan localidades de los departamentos La Capital y Castellanos. Concesión ruta 70.
- La creación de una ASOCIACIÓN DE MUNICIPIOS MICRO REGION E.C.O.S., para el desarrollo local, con el objetivo de aunar esfuerzos en beneficio de la región, apoyando la consolidación y crecimientos de empresas, procurando la disminución del desempleo mediante el fortalecimiento y la creación de nuevos puestos de trabajo en actividades de producción, comercialización o servicios. Participan de la Micro región Productiva Este Cordobés-Oeste Santafesino, las localidades de Bouquet, Montes de Oca, María Susana, El Trébol, Tortugas, Villa Eloisa, Piamonte, Carlos Pellegrini y Armstrong (Santa Fe) y El Fortín, Noetinger, Saira (Córdoba).

Seguimiento

Los proyectos encarados son monitoreados en forma permanente por el Cuerpo de Administradores, en particular por quienes están involucrados en cada uno de ellos. La concreción de los proyectos será la mejor evaluación que pudiere realizarse de la capacitación recibida y espera materializarse en asistencia puntual a la brevedad posible.

Acciones Futuras - Propuestas

A fines de los '90, en diversos ministerios y entes autárquicos y descentralizados provinciales se había instalado la idea sobre la unión y cooperación entre municipios o entre regiones tendientes al desarrollo de acciones comunes que, por diferentes motivos, no pudieron concretarse.

En los próximos meses, el Cuerpo de Administradores Provinciales conjuntamente con la Subsecretaría de Planeamiento y Control de Gestión puedan contar con un equipo capacitado en planificación a nivel central para que extienda esta capacitación a otras áreas del gobierno provincial, generando incluso el desarrollo de una planificación regional conjunta entre las jurisdicciones y/o localidades intervinientes y mediante la redacción y aprobación de normativa respaldatoria se tienda a una racionalizar al máximo el aprovechamiento de recursos comunes.

La actividad realizada fue tomada como “disparador” de un trabajo compartido con diversas embajadas, planteándose como actividades del 2003, la elección de departamentos o conjuntos de municipios provinciales que tengan vocación e interés en desarrollar una experiencia piloto de articulación intermunicipal, suministrándoles todas las herramientas de capacitación y asistencia técnica que pudieren requerir para el éxito del emprendimiento.

Asimismo, se espera para este año la visita de expertos de Colombia y de México para continuar con la tarea emprendida con este proyecto.

El Cuerpo de Administradores Provinciales lleva a cabo estas tareas de diseño, planificación y coordinación de los proyectos enunciados y de las tareas de capacitación estando a cargo de: Dr. Guillermo Álvarez, Prof. Jorge Márquez, Arq. Alicia Long, CPN María Rosa Sánchez e Ing. Luis Di Nucci

Entre la reflexión y la acción: una experiencia en el ámbito de la capacitación laboral en el sector público

Expositora: *Lic. Elisa Lemos, Responsable de Formación de Formadores, Dirección del Sistema Nacional de Capacitación, Instituto Nacional de la Administración Pública.*

1. Por qué este título

El título se propone dar cuenta del contenido de este trabajo y de los marcos conceptuales desde los que lo elaboramos.

Relatamos una experiencia de trabajo en el ámbito de la capacitación laboral en el Sector Público. Una experiencia que lleva casi 10 años y que se inserta en distintos contextos institucionales.

2. Un recorrido por los distintos momentos

El proyecto surgió en 1994 en un momento en el cual el INAP era un prestador directo de capacitación y los organismos del SINAPA comenzaban a organizar sus áreas de capacitación. En ese entonces, se formaron en el ámbito de la DNC equipos docentes para dictar los diversos cursos que formaban parte de la oferta de la misma.

Paralelamente, se fueron conformando las áreas de capacitación de los organismos y fue creciendo la cantidad de actividades específicas. Para acompañar estos procesos, se comenzaron a implementar talleres de formación de instructores dirigidos a los agentes/funcionarios que dictaban cursos de capacitación específica en los organismos. Otra línea emprendida en aquella etapa fue la capacitación de instructores en el interior del país con el objetivo de que pudieran desarrollar los cursos que constituían la oferta INAP.

Finalmente, se desarrollaron materiales impresos y un video para la capacitación de instructores, con la finalidad de que pudieran utilizarse con fines autoformativos o como recursos didácticos.

El trabajo desplegado en el marco del proyecto continuó fundamentalmente en la línea de la formación de instructores para las capacitaciones específicas de los organismos y en el acompañamiento y asistencia de los equipos docentes de INAP.

Así llegamos hasta hoy, momento en que el INAP ha dejado de ser un organismo prestador de capacitación para constituirse en órgano rector de capacitación en el sector público. Un instrumento de esta nueva manera de hacer capacitación, lo constituye el Registro de Prestadores. Y la DSNC, a través del proyecto de Formación de formadores tiene la responsabilidad de desarrollar cursos, talleres, jornadas dirigidas a los inscriptos en este Registro.

3. El marco conceptual

El marco conceptual en el que sustentamos nuestras prácticas es amplio. Parte de una noción de formación amplia y superadora de visiones eminentemente técnicas en la cual consideramos la formación como un proceso que ocurre en el sujeto, en la persona, que es el responsable último de la activación de estos procesos. E incluimos en la noción de formación también las acciones formativas, es decir el conjunto de interacciones entre formadores y formandos que llevan una intencionalidad de aprendizaje. Vemos a la formación en distintas dimensiones: personal, interpersonal, social, institucional, didáctica y valoral. Concebimos al sujeto de la formación como un adulto portador de experiencias y conocimientos capaz de activar sus motivaciones e intereses en el marco de una acción formativa.

El formador es también un sujeto adulto con experiencias y saberes que diseña e implementa dispositivos para que otros sujetos adultos aprendan.

Entendemos la práctica como una relación entre seres humanos situada en contextos institucionales, en las cuales entran en juego algunos conceptos básicos y distintas formas del hacer.

En esta visión amplia consideramos a los términos formador, instructor y capacitador como sinónimos. Ya que sostenemos una concepción integral: de la persona situada, condicionada por múltiples factores y desplegando los planos del pensar, del hacer, del sentir, del decir.

Acción y reflexión suponen dos caras de las prácticas: diseñamos, implementamos y reflexionamos sobre nuestras acciones y volvemos sobre ellas para mejorarlas, corregirlas, superarlas. Y nos formamos permanentemente en este proceso, en el cual tratamos de usar el conocimiento, de “poner en práctica la teoría”.

4. Perfil del formador

Hemos construido un perfil del formador que abarca distintas dimensiones.

- **Formación específica** en un área de saber o de práctica.
- **Experiencia laboral** en el Sector Público, preferentemente en áreas relacionadas con su saber especializado.
- **Experiencia como docente** instructor /capacitador con adultos.
- **Características personales:**
 - Capacidad para integrarse solidaria y cooperativamente en un equipo de trabajo en el marco de un proyecto organizacional.
 - Capacidad para relacionarse positivamente con los demás (colegas y sujetos de la formación).

- Flexibilidad para introducir innovaciones en sus prácticas de formación y compartirlas en un equipo de trabajo.
- Disposición para reflexionar sobre su práctica integrando aportes teóricos y experiencias.
- Capacidad para reconocer requerimientos, necesidades, demandas de los sujetos y de la organización que puedan abordarse con capacitación.

En función de este perfil, consideramos que el formador pone en juego un conjunto de competencias entre las que destacamos:

- Diseñar e implementar acciones de capacitación e identificar los obstáculos que se presentan en estos procesos.
- Seleccionar e implementar estrategias realistas y convenientes (riesgos y posibilidades).
- Conducir la implementación de la estrategia en función de los acontecimientos y modulando la estrategia prevista.
- Reevaluar permanentemente la estrategia y si es necesario reemplazarla.
- Respetar, a lo largo del proceso, reglas de derecho y de ética.
- Dominar las emociones, valores, humores, simpatías, toda vez que interfieran con la eficacia o con la ética.
- Cooperar con otros colegas.
- Sacar enseñanza de las experiencias, documentarlas, compartirlas.

5. Estrategias para la formación de instructores

- **Autoformación:** comprende módulos de autoinstrucción y formación de grupos de estudio para abordar determinados temas.
- **Supervisión:** consiste en trabajar con un “supervisor” o docente con mayor experiencia o con un grupo de apoyo entre compañeros que van desarrollando encuentros de intercambio y reflexión.
- **Desarrollo curricular:** consiste en elaborar, aplicar, analizar y evaluar un diseño curricular en la práctica.
- **Curso/talleres de formación:** cursos y talleres centrados en temas pedagógicos.
- **Investigación:** consiste en resolver problemas sobre la base de la investigación.

6. Acciones desarrolladas

Estrategia:

<ul style="list-style-type: none"> • Autoformación 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual del Formador • Video “El Taller del Formador” • Guía con actividades para articular el Manual del Formador y el video • Selección de textos y actividades para el diseño
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión 	<p>Trabajo personalizado, planificado, de fortalecimiento de capacidades pedagógicas con docentes de distintos organismos</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Curricular (formación pedagógica en el proceso de producción de un diseño y de anticipación de problemas de la práctica) 	<p>Formación de Instructores para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Curso Básico de Entrenamiento Laboral • Ciclo Básico de Formación Superior <p>Diseño Didáctico de Comprensión Lectora y Comunicación Escrita Diseño Didáctico del Curso de Atención al Público Otros</p>
<p>Combinadas: Desarrollo curricular y supervisión</p>	<p>Comprensión Lectora y Comunicación Escrita Entrenamiento Laboral Ciclo Básico de Formación Superior</p>

7. Comentarios finales

- La formación que incluye la participación de los sujetos en la etapa de diseño promueve el sentido de pertenencia a la institución y el compromiso con las actividades y provee un conjunto de herramientas y criterios compartidos para afrontar distintas situaciones de la práctica.
- Las instancias de formación en grupos generan efectos facilitadores de los aprendizajes personales, de la colaboración en el marco de un equipo de trabajo y del intercambio y revisión de experiencias.
- Los encuentros periódicos, bajo la estrategia de supervisión, con el objetivo de revisar la experiencia profundizar, o actualizar conocimientos, proponer estrategias resultan eficaces para reflexionar sobre la práctica y mejorarla.
- Las acciones de formación de capacitadores o instructores, deben superar los aspectos técnicos e instrumentales o la formación exclusiva en contenidos e integrar las distintas dimensiones: social, institucional, personal, didáctica, interpersonal, valoral.
- Es necesario incorporar cada vez más en la formación de formadores en el ámbito de la capacitación laboral el aprovechamiento del potencial educativo de las organizaciones.

- Es más completa la formación que promueve la toma de conciencia del sujeto como activador de sus procesos de aprendizaje, abordando la integralidad de la persona y la conciencia de los recursos que van desarrollando.

8. Fuentes consultadas

Beillerot, Jacky	(1996)	La formación de formadores Bs. As., Facultad de Filosofía y Letras - UBA y Novedades Educativas
Fierro; Fortoul; Rosas	(1999)	Transformando la práctica docente. Paidós Mexicana.
García, Carlos Marcelo	(1994)	Formación del profesorado para el cambio educativo 1ª ed. Barcelona, PPU
Gore, Ernesto	(1996)	La educación en la empresa. Bs. As., Granica.
Pain, Abraham	(1992)	Educación informal. Bs. As. , Nueva visión
Prieto Castillo, Daniel	(1995)	Educación con sentido 2ª ed. Bs. As., EDIUNC y Novedades Educativas

Educación formal del personal superior

Expositor: *Néstor Guillermo Franchi, Subdirector de Institutos, Servicio Penitenciario Bonaerense, Dirección de Institutos.*

Introducción al tema

“Frecuentemente damos a los educandos soluciones a recordar en vez de problemas a resolver, allí comienza la falla”

A mediados del siglo XX el Servicio Penitenciario Bonaerense ya contaba con una larga trayectoria, sin embargo, había mucho por hacer en diversas áreas para alcanzar otros objetivos que desembocasen en la consolidación institucional.

Uno de estos campos era la educación, por ello y a partir de motivos que involucraban aspectos laborales, legales y sociales, un 2 de septiembre de 1954 tiene lugar la inauguración de su actual Escuela de Cadetes “Inspector General Baltasar Armando Iramain”, por entonces Escuela Penitenciaria, punto de partida inequívoco del largo recorrido por los campos académicos realizado por nuestra Repartición. Sólo un año después egresa la primera promoción de oficiales formados especialmente con una base de estudios primarios y formados especialmente con una orientación penitenciaria –un pequeño grupo de hombres, con la responsabilidad de jerarquizar la dificultosa tarea de custodiar, guardar y reinsertar socialmente a las personas privadas de libertad.

Desde su fundación –casi medio siglo atrás-, esta casa de estudios ha experimentado numerosos cambios en lo que respecta a la formación académica de los alumnos, trabajando siempre en pos de la superación y el perfeccionamiento.

El Servicio Penitenciario Bonaerense, a través de la firma de distintos convenios con el Dirección General de Escuelas y Cultura de la Provincia de Buenos Aires, alcanzó algunas metas que fueron logrando, paso a paso, la consolidación de su estructura académica. Así se avanzó a grandes pasos en la tarea de capacitar a su personal y a mediados de la década del 70 se comprendió que ya no era suficiente un curso post-primario e incorporó el nivel de estudios medios. Entrada la década del '90 evaluó la necesidad de profundizar la situación y a partir del año 1991 se comenzó a dictar la Tecnicatura superior en Criminología, aprobada por las pertinentes instancias educativas provinciales.

En el año 1991 la Jefatura del Servicio Penitenciario Bonaerense entendiendo a la educación como uno de los caminos más válidos y directos para llegar al perfeccionamiento y la actualización, crea en el año 1991 un Organismo de Conducción específico, la Dirección de Institutos, que hoy tiene a su cargo la coordinación general del área académica de toda la Institución y la responsabilidad de planificar, organizar y administrar la política educativa institucional.

Ante las transformaciones estructurales el rol de los agentes penitenciarios cobró mayor preponderancia con el paso del tiempo en una sociedad caracterizada por serios conflictos en lo que se refiere a la seguridad y a la delincuencia. En tal sentido, las cárceles se encontraron con un número de internos en permanente aumento que demandaban una atención especial, y que, a su vez exigía por parte del personal, nuevas capacidades para desempeñar un rol acorde a las nuevas necesidades y responder a los lineamientos de la política penitenciaria nacional y provincial. Cabe aclarar que la Política Penitenciaria está inscripta en el conjunto de políticas sociales y fija las bases y principios fundamentales de la ejecución de las penas privativas y restrictivas de libertad.

En este sentido cabe destacar que con la moderna tendencia de la humanización de las penas, en el que se ha superado el concepto del castigo y la retribución por una medida de tipo reeducativo para dotar al que ha delinquido, de una gama de posibilidades que le permita insertarse nuevamente en el medio social, **el acento se pone en el tratamiento, que es el proceso que garantizará dicho fin, y el personal penitenciario debe estar altamente capacitado para lograr esa meta.**

Consecuentemente, ante esta moderna concepción de la pena, como medida readaptadora, sobre la base de un tratamiento, es absolutamente necesario contar con el personal penitenciario con capacidad profesional para llevar a cabo dicha función y garantizar a la vez una adecuada gestión administrativa que le permita cumplir las funciones que le son propias. De ello se infiere las tres áreas fundamentales en las que se necesita capacitar al personal para cumplir de la manera más eficiente con la misión encomendada: **el Tratamiento, la Seguridad y la Gestión Administrativa.**

Dimensión de la experiencia

Para alcanzar dichos fines el Servicio Penitenciario Bonaerense a través de la Dirección de Institutos se aboca a la reformulación de los planes de estudio de las carreras para la formación del personal superior; es así como se conforma una Comisión para el estudio y análisis de dichos planes a los efectos de producir una transformación acorde a las demandas sociales e institucionales que permitieran a la vez lograr una capacitación en las tres áreas vertebrales mencionadas del que hacer penitenciario: **Tratamiento, Seguridad y Gestión Administrativa.**

La comisión comienza, entonces, a analizar la situación imperante en función de los perfiles funcionales pretendidos por la Institución, la infraestructura existente, los recursos humanos y económicos, la tendencia en materia educativa a nivel nacional e internacional y el marco legal regulatorio en la esfera nacional y provincial referente a la educación superior. Así, con dicho diagnóstico la Jefatura del Servicio Penitenciario Bonaerense, con el aval de la Subsecretaría de Justicia, conforma un equipo de trabajo con dos coordinaciones, una administrativa y otra Técnico Profesional integradas por profesionales de las Ciencias de la Educación y Jurídicas, contando con el asesoramiento de especialistas en diferentes campos del conocimiento.

El objetivo perseguido era modernizar y profundizar la formación del personal de la Repartición, a la vez de producir un cambio en el hombre y en toda la política institucional, abordando las áreas vertebrales del sistema para lograr una formación específica que le

posibilite, en este caso, al personal superior comprender la dimensión de su rol profesional y social, y le aporte los conocimientos específicos para realizar una asistencia y/o tratamiento eficaz en un marco de seguridad adecuado para la concreción de la misión penitenciaria, y una administración ágil y de avanzada.

Es así como en nuestra Institución surge la necesidad de impulsar la sanción de un nuevo Código de Ejecución Penal, el mismo se plasmó en el año 1998, a través de la Ley de Ejecución Penal Bonaerense N° 12.256. En este Código el área tratamental, centra la praxis penitenciaria en la Asistencia para los procesados y en la Asistencia y/o Tratamiento para los penados.

Se buscaba entonces un funcionario capaz de acompañar y aplicar la nueva legislación vigente en materia de ejecución de las penas que pretendía cambiar el modelo propuesto mediante un sistema que prioriza al hombre y la libertad. Parte de la premisa de que quien ingresa a la cárcel es un hombre portador de una historia personal y social y no simplemente una categoría legal, y de un concepto de libertad no necesariamente restringido, dentro del ámbito institucional que posibilita el ejercicio de la responsabilidad al interno y el respeto a la dignidad de la persona. Los límites están dados únicamente por la necesidad de prevenir un mal mayor y nunca con un criterio retributivo que por su obligada implicancia de castigo pueda determinar en la práctica un sistema represivo, inadecuado y anacrónico.

La fundamentación de este plexo normativo, entiende por ASISTENCIA al conjunto de acciones programadas, orientadas al Apoyo en el sentido más amplio del término, en base a las necesidades y potencialidades de cada individuo, y por TRATAMIENTO a la actividad que se suma a la asistencia, sólo en aquellos casos en que fuese necesario reforzar o modificar las conductas preexistentes tendientes a un cambio en el modelo relacional, facilitando el paso del aislamiento a la interacción, de la pasividad a la actividad, de la dependencia a la autogestión y de la desintegración a la integración social.

Se tiende a una aplicación individualizada y personalizada de la función penitenciaria, lo que supone el conocimiento de los seres humanos, su evaluación, la aplicación de los medios para facilitar la adecuada inserción aplicando las técnicas que correspondan para cada uno de los internos... Tiene una finalidad asistencial y de tratamiento humanitario, operando todo ello en interés de la defensa social individual y general.

Por ello había que dotar al personal penitenciario del conocimiento interdisciplinario que le posibilite abordar toda la problemática. Dicha labor no se podía hacer desde las carreras tradicionales que sólo lo preparaban para un aspecto del problema.

Un tratamiento personalizado y exitoso es el resultado buscado, la transformación del interno en un hombre capaz de insertarse en la sociedad como un recurso útil y a su vez que ese trabajo impida la reincidencia delictiva, contribuyendo con ello a una mayor seguridad social, sólo puede ser producto de un personal altamente capacitado, con principios éticos firmemente arraigados.

Además, este personal, debía estar formado para instrumentar los **aspectos asegurativos que acompañan el tratamiento planificado.**

Esta seguridad incluye los elementos tradicionales, como aplicación de elementos externos al individuo suministrados por la estructura, y la valoración de aspectos psicológicos indemnes que pueden ser estimulados para lograr una participación de sujeto activo en el interno, dejando de lado el rol pasivo, de modelo institucional impuesto, que no lo reconoce ni lo valora.

Ello implica desarrollar en el profesional penitenciario una conducta moral inobjetable, con capacidad educadora y de mando en un marco de equidad que desarraigue para siempre los abusos de autoridad e injusticia para con el hombre que se encuentra privado de su don más valioso: la libertad.

Frente a este panorama surgieron preguntas tales como: ¿QUÉ HACER?; ¿CÓMO HACERLO?. La situación descripta nos puso frente a la necesidad de desarrollar nuestra imaginación pedagógica, trabajar simultáneamente con propuestas pedagógicas múltiples, ideas distintas de planeamiento curricular, así como atender demandas sumamente complejas.

Consecuentemente como una respuesta a todo ello fue necesario ingresar de lleno a la educación superior y en particular a la universitaria, en la búsqueda de transformar nuestras instituciones educativas, tanto en sus aspectos organizativos, como en los circuitos de comunicación internos y externos, así como asegurar con un alto nivel académico la formación y capacitación de los recursos humanos para desempeñar con eficacia el rol de profesional en este tiempo de transformación, y relacionarnos con un sistema de postgrado vinculado a la investigación de proyección nacional e internacional que permita crear nuevos conocimientos.

Modalidades implementadas: ¿En qué consistió la práctica?

Se diseñaron dos carreras de nivel superior para los alumnos de la Escuela de Cadetes del Servicio Penitenciario Bonaerense: Tecnicatura Superior en Tratamiento y Seguridad Penitenciaria, y Tecnicatura Superior en Administración Penitenciaria, en el marco de lo prescripto por la Ley Federal de Educación, Ley Superior de Educación y Ley de Educación de la Provincia de Buenos Aires.

Ambas carreras tienen una duración de tres años de cursada estructurada en ciclos, áreas y ejes.

La Tecnicatura Superior en Tratamiento y Seguridad Penitenciaria se estructura en dos ciclos: uno Introdutorio en el primer año, y uno Integrador que comprende los otros dos años.

En el Ciclo Introdutorio el eje que vertebra la formación es “La Institución” delimitándose las Areas Legal; Humanístico Social y de Investigación y de Campo Profesional. Los contenidos abordados desde las respectivas áreas disciplinares darán la

base para un entendimiento general del quehacer institucional. En el Ciclo Integrador se abordan las dos competencias fundamentales e interdependientes de la actividad penitenciaria: El Tratamiento de los Internos y la Seguridad de los mismos y de la Institución.

Por ello y siendo éstas las problemáticas ineludibles que merece el análisis desde el contexto, el Eje formador y orientador de dicho Ciclo es **“la Institución y su dimensión humanístico social”** delimitándose las mismas áreas de contenido que son objeto de enseñanza-aprendizaje para desarrollar las capacidades requeridas para el ejercicio profesional.

Por ello el perfil del Técnico Superior en Tratamiento y Seguridad Penitenciaria establece que la formación tiene por finalidad dar sustento al desenvolvimiento laboral del egresado, apuntando a una capacitación óptima en las competencias fundamentales de la misión penitenciaria, para conocer e implementar planes asistenciales, tratamientos y asegurativos, aplicar técnicas y metodologías relacionadas con la asistencia y/o tratamiento de individuos procesados, condenados o sujetos a medidas de seguridad y programas de integración del interno con su familia; como así también en lo referente a la seguridad de los mismos, del personal y de la Institución. A su egreso, el oficial, tiene una formación integral en las áreas humanístico-social, legal y de investigación y campo profesional.

En la Tecnicatura Superior en Administración Penitenciaria el Eje que vertebra toda la formación es “La Institución y su Dimensión Administrativa” delimitándose las Areas Legal; Humanístico Social y Administrativa y de Campo Profesional. Los contenidos abordados desde las respectivas áreas disciplinares dan la base para un entendimiento general y del quehacer institucional, desarrollando un marco conceptual y metodológico complementado por una práctica que permita desarrollar las capacidades requeridas para el ejercicio profesional.

Entonces, el perfil del Técnico Superior en Administración Penitenciaria se centra en la formación de técnicos capacitados para lograr mayor eficiencia en la administración de recursos humanos, materiales y financieros de la Institución. Así, el egresado poseerá un cúmulo de conocimientos que le permitirán conocer, analizar y comprender la realidad y los diversos factores que intervienen en el proceso administrativo, y será capaz de operar estructuras y procedimientos administrativos, y aplicar técnicas de control y gestión.

Estas Tecnicaturas Superiores cubrían la necesidad de formación de los recursos humanos institucionales, pero a su vez eran parte de un proyecto de mayor envergadura como lo fue el Instituto Universitario Penitenciario Bonaerense, con el objeto de acceder a un título de grado. La Tecnicatura Superior en Tratamiento y Seguridad Penitenciaria era la base o tronco común de dos licenciaturas: la Licenciatura en Asistencia y Tratamiento para la Inserción Social, y la Licenciatura en Seguridad Institucional. Y la Tecnicatura en Administración Penitenciaria era la base de la Licenciatura en Administración.

Esto permitía no sólo lograr la excelencia en la formación de los recursos humanos institucionales, con una base científica, técnica y profesional, sino ir más allá promoviendo la creación de conocimientos a través de la investigación y resolución de la conflictiva institucional. A su vez garantizaba una salida laboral al momento del retiro de la Institución permitiéndole al funcionario insertarse en el mercado laboral privado.

Innovaciones en la estructura del área

La oferta académica existente hasta la implementación de la práctica descrita precedentemente era una Tecnicatura Superior en Criminología, de dos años de duración, de nivel terciario, con una carga horaria total de 1984 horas cátedras y una organización de cursada anual. La misma se instrumentaba a través de un convenio con la Dirección General de Escuelas y Cultura. La formación desarrollada era más amplia, por lo cual no brindaba los conocimientos e instrumentos para la capacitación específica requerida.

A partir de la implementación de las nuevas carreras la oferta académica se duplicó pasando a dos especialidades: El Tratamiento y la Seguridad Penitenciaria, y la Administración Penitenciaria, cuya duración es de tres años, con una carga horaria total de 2.240 y 2.416 horas cátedra respectivamente, y la organización de la mayoría de las actividades académicas son cuatrimestrales, incluyéndose nuevas metodologías de enseñanza como los Talleres y las Pasantías, la creación de las Coordinaciones de Areas en coincidencia con las vertebradas en los diseños curriculares. A su vez dentro de la estructura académica del Instituto de Formación se modificó la organización del sistema de enseñanza asimilándose al nivel superior.

Las pasantías laborales se desarrollan en los futuros ámbitos de desempeño profesional, es decir, en dependencias penitenciarias y en otros organismos, tales como Contaduría General, Tribunal de Cuentas, Tesorería General, Consejo Provincial del Menor y la Familia y otras entidades de la Provincia de Buenos Aires.

Por otro lado, el nivel de las carreras y su aprobación por parte del Consejo General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires, posibilitó el reconocimiento de la Escuela mencionada como Instituto Superior de Formación Técnica de la Provincia de Buenos Aires por parte de la Dirección General de Cultura y Educación; y factibilizó las pertinentes articulaciones con el sistema universitario nacional conforme la Ley de Educación Superior N° 24.521, mediante la suscripción de convenios. El convenio marco celebrado con la Universidad Nacional de Lanús y el anexo pertinente permite articular la Tecnicatura Superior en Administración Penitenciaria con el Ciclo de Complementación Curricular de la Licenciatura en Economía Empresarial de esa casa de estudios, y la concreción de acciones de mutuo interés con relación a la investigación, formación y perfeccionamiento de los recursos humanos, dentro del plan de cooperación técnico-docente delineado.

Recursos utilizados

Para la elaboración del proyecto se contó con los recursos humanos institucionales, específicamente con profesionales integrantes de la Dirección de Institutos y asesores institucionales y extrainstitucionales, aportando la Institución los recursos económicos, tecnológicos y logísticos que fueron requeridos para el proyecto.

Resultados obtenidos y estado actual

Los funcionarios egresados de las nuevas tecnicaturas poseen un mayor bagaje teórico-práctico para afrontar de manera eficaz sus funciones específicas, profesionalizando la tarea y generando cambios estructurales en la Institución, y también gozan, en la actualidad, de la ampliación de su horizonte profesional e intelectual, a partir de las articulaciones logradas con el sistema universitario nacional.

Actualmente, se realiza el seguimiento pertinente a través de la supervisión de todo el proceso, revisiones de sus planes de estudio para actualizar y articular los contenidos, a la vez se mantienen reuniones con los docentes y Coordinadores de las Areas, y por medio de la técnica de la encuesta se mensuran los resultados alcanzados por los alumnos y el impacto formativo en el campo laboral. Todo ello permite realizar los ajustes para el perfeccionamiento constante de las carreras. No obstante ello, cabe mencionar que al Area profesional de la Dirección de Institutos conforme la legislación vigente y siguiendo los lineamientos en la materia emanados de las autoridades educativas se encuentra abocada a la confección de los parámetros necesarios para llevar a cabo la autoevaluación integral del sistema educativo institucional.

Como una consecuencia lógica de los avances señalados, creció significativamente el número de inscriptos que aspiran al ingreso. La oferta académica, la jerarquización social del rol penitenciario y la salida laboral segura e inmediata, son algunos de los basamentos en los que hoy se sustenta la demanda de solicitudes de inscripción, cuya cifra ronda el millar.

Como corolario, queremos recordar aquí las palabras siempre vigentes del gran docente argentino José Manuel de Estrada:

“Que la educación es un deber moral, por cuanto nos lleva a la perfección que es nuestro destino.

Que la educación es un deber social, por cuanto, merced a ella, devolvemos los beneficios recibidos de la colectividad, y tomamos un papel activo en el comercio recíproco del pensamiento y el esfuerzo...”

Siendo tan elevada la meta y muy difícil su logro, es indudable que la formación de nuestro personal constituye un prerequisite básico para que el sistema alcance sus objetivos y contribuya tanto a la dignificación del interno como del personal que debe cumplir tan importante misión social.

Por todo ello nuestro lema es “el permanente desafío del aprendizaje permanente.”

Uso de Intranet con fines formativos: una experiencia reciente

Expositora: *María Ester García, Capacitación y Desarrollo Profesional, Sindicatura General de la Nación*

Haciendo nuestras las palabras de un informe sobre el desarrollo de competencias para el siglo XXI de la Central Government National Training Organisation, dependiente de la Cabinet Office del Reino Unido: “Los individuos en el futuro serán empleados tanto por su habilidad para adquirir nuevas habilidades y conocimientos como por lo que ellos ya saben”, resolvimos hacer uso de la aparición de nuevas tecnologías y aprovechar la presencia de una red interna de comunicación como herramienta complementaria de nuestra acción formadora otorgándole un lugar dentro del proceso de formación y no limitándola a ser una especie de cartelera institucional, donde sólo se anunciaran las actividades. La red fue establecida en el año 2001, recibiendo el área de Capacitación (antes Centro de Capacitación y Desarrollo Profesional) la oferta de tener presencia en ella en el año 2002, después de su rediseño.

Nuestro proyecto se enraíza en este fenómeno del cambio permanente en lo político, económico y técnico que dejan su marca en la gestión pública, exigiéndole a sus agentes capacidades para buscar respuestas al desafío que entraña que este mundo ya no sea predecible, Peter Senge dixit. Por ello, pensamos en introducir de a poco una cultura que alentase el aprendizaje individual en el propio escritorio, como un paso previo a la oferta de cursos on line a través de un campus virtual institucional.

La incorporación de estas tecnologías nos está permitiendo modificar radicalmente la modalidad de entrega de la formación a los agentes ya que de esta forma pretendemos alcanzar a quienes tanto por localización geográfica como por razones de disponibilidad temporal, pueden tener alguna dificultad para acceder a nuestros cursos presenciales. Fue así que se utilizó el espacio dedicado a Capacitación y Desarrollo Profesional dentro de la Intranet de SIGEN para iniciar un proyecto de formación no convencional que permitiera agregar a las intervenciones formativas de tipo clásica otras, por ahora, nuevas y en vía experimental acerca de su impacto. Este será un proceso prospectivo e iterativo del que hoy, por lo reciente de su implementación, sólo podemos decirles lo que hemos hecho y cuáles son nuestras expectativas.

La estrategia elegida al momento de diseñar un espacio dentro de Intranet/Sigen dedicado al área encargada de capacitación y desarrollo profesional, se articuló alrededor de un concepto amplio del uso del mismo de forma tal que se pudiese trabajar sobre aquellas competencias detectadas por el Centro de Capacitación y Desarrollo Profesional de SIGEN como estratégicas para la organización con un enfoque de criterios múltiples. Para ello consideramos las características específicas del adulto en el rol de aprendizaje, sobre todo en lo referente a la utilidad inmediata de lo que aprende y en el hecho de que la formación debe responder a necesidades surgidas de su propio núcleo personal. Es así que se ha tratado de establecer un puente entre la concepción tradicional de entrega de contenidos y la presentación de éstos en forma de herramientas de apoyo a la gestión o de boletín de noticias.

Entre las ventajas que pueden adjudicarse al uso con fines de formación de esta típica herramienta de comunicación institucional en nuestros días, está el de la flexibilidad horaria, el adaptar el ritmo al propio paso, la posibilidad de atender necesidades urgentes en forma inmediata, la actualización “just in time” y los muy bajos costos marginales. El principal inconveniente para esta clase de intervención es que la misma se realiza careciendo de un espacio propio para el desarrollo de la actividad, por lo que se ve expuesta a la posibilidad de sufrir interrupciones. Por ello, el menú de contenidos y la forma de entrega debían considerar estos aspectos a la hora de efectuar la selección. De las áreas de trabajo propias de la formación, esta herramienta nos pareció aplicable a la transmisión de conocimientos y la de formar / mejorar habilidades a través de recursos lúdicos. De alguna forma el proyecto toma muy libremente la idea de knowledge management y la adapta para trabajar sobre el desarrollo de algunos aspectos de esas competencias e incorporar a un medio de uso colectivo recursos prácticos que pueden incidir en una gestión más eficiente y efectiva.

La idea central fue aprovechar ese espacio para poner al alcance de todos, artículos que presentasen conceptos de auditoría gubernamental, nueva gestión pública, capital humano, ética en la gestión pública, interés general (manejo del tiempo; juegos de mente que tienen como fin último desarrollar hábitos de análisis de la información para resolver problemas; información útil sobre aspectos de redacción); novedades producidas en otros organismos superiores dedicados a la auditoría gubernamental, bibliográficas, del mundo cultural, y lógicamente, el calendario con las acciones de tipo clásico, tanto de la Coordinación de Capacitación (antes Centro de Capacitación y Desarrollo Profesional) como de otras instituciones (maestrías, posgrados, etc.)

La página fue estructurada como sigue:

- Actividades en curso y programadas
- Novedades
 - Auditoría Gubernamental
 - Bibliográficas
 - Cursos, seminarios, posgrados
 - Agenda Cultural
- Banco de recursos prácticos
 - Qué es un buen texto
 - Asistencia para la redacción
 - Glosario
- Temas de interés (artículos resumizados o completos, según la extensión y la pertinencia de los contenidos)
 - Nueva Gestión Pública
 - Auditoría Gubernamental
 - Capital Humano
 - Etica en la función pública
 - Interés general

- Tests / Pruebas de ingenio (éstas últimas apuntan a desarrollar habilidades de análisis de información y resolución de problemas)
- Instalaciones y equipos
- Links a sitios de interés vinculados
- Contáctenos

Se intenta crear familiaridad con nuevos conceptos; seguir el avance de las disciplinas presentes en el contexto de la auditoría gubernamental, tal como la L. 24156 la define; alentar el crecimiento de la responsabilidad individual por el propio aprendizaje; acentuar el papel autónomo y activo del actor en este proceso; desarrollar hábitos de búsqueda de información, análisis de lo hallado para extraer conclusiones y resolver problemas en un contexto organizacional dado. En este último caso, generalmente ofrecido a través de presentaciones lúdicas, aparece un problema a superar: el prejuicio de que al no estar trabajando están dedicados a pasatiempos, equiparable a la idea de jugar solitarios en la PC, sin evaluar que el desarrollo de habilidades lógicas, especialmente las inferenciales, requiere de ese medio de llegada por ser más atractivo y eficiente.

Conscientes de la conveniencia de evitar el error de cargar inicialmente un número considerable de material y espaciar el período de actualización, elegimos una frecuencia de actualización quincenal para las Novedades (culturales y de auditoría gubernamental), y mensual para los artículos de Temas de Interés y Pruebas de ingenio. La estrategia apunta a mantener los contenidos y una vez al año remover los que hayan generado poca adhesión por parte de los visitantes. En abril de 2003 tenemos en oferta un total de 10 artículos en Temas de interés, tres secciones en el Banco de Recursos Prácticos, 2 Tests, 15 Pruebas de ingenio y hemos incorporado recientemente, Instalaciones y Equipos, donde aparecen las salas del ex- Centro de Capacitación y Desarrollo Profesional con una descripción de las características y el grado de disponibilidad.

Para Michel Crozier y Ehrardt Friedberg las cuatro fuentes de poder en las organizaciones son la competencia profesional, la matriz de relaciones con el entorno, la existencia de una buena red de comunicaciones y un buen conocimiento de las reglas y prácticas organizacionales. Creemos que hoy, la Intranet es uno de los medios más eficaces para trabajar en la formación de una organización de cara al futuro, que entiende cuáles son los desafíos que éste nos propone, que aprende y donde la información deja de constituir un coto cerrado para convertirse en un motor dinamizador de la calidad en los productos que la organización presenta a la sociedad. Buscamos favorecer la irrigación de las buenas prácticas y el cambio, buscando la implicación de todos los niveles en el proceso.

Creemos que este tipo de intervención nos permite trabajar en la adaptación de las competencias de los agentes a la evolución de los contenidos de los puestos en el corto plazo con un medio que aunque no nos asegura la llegada a todo el plantel de agentes propios y de las Unidades de Auditoría Interna, sí lo hace a un número significativo. En este sentido podemos decir que nuestra población objetivo (los visitantes al sitio institucional)

alcanza las 5000 visitas mensuales, con unos 190 usuarios diarios en el pasado mes de febrero. En un futuro tendremos mediciones sobre nuestro espacio, hoy no las podemos ofrecer.

Esto nos plantea el desafío de la renovación de los contenidos, de la adaptación de éstos a la población a quienes nos dirigimos, de su alineación con los objetivos estratégicos y operacionales de la organización, de formar y mantener una clientela fiel y satisfecha que encuentre en ese ámbito una fuente segura de información pertinente, coherente, actualizada y con formatos atractivos, dinámicos y de fácil uso. Está previsto mantener encuestas sencillas pero en forma permanente para lograr un apropiado feedback, con el fin de “customizar” los productos. Un aspecto central es la necesidad de que los agentes desarrollen una cultura de aprendizaje autoguiado para aprovechar las ventajas de estos paquetes, sabiendo nosotros que así se está construyendo capacidad de aprendizaje, que es el fin último.

Este proyecto incluye como siguiente paso recuperar, analizar y comunicar experiencias significativas armando un espacio de buenas prácticas profesionales que esperamos sumar al Banco de Recursos Prácticos. Para ello la idea es el armado de fichas que reflejen los aportes que recibamos de las áreas, sobre los diversos procesos presentes en la gestión.

Por último nos queda el difícil tema de la evaluación del impacto de esta iniciativa. Entendemos por evaluación hacer el seguimiento de los resultados derivados de la implementación del sistema. Nuestro plan contempla a los 6 y 12 meses de la aparición del espacio, evaluar los siguientes aspectos a través de encuestas, administradas en parte personalmente y en parte on line:

- 1) Artículos: calidad de los contenidos, actualidad, aplicabilidad, interés despertado,
- 2) organización del sitio: presentación (sencilla, de fácil acceso, compleja, lógica, desorientadora),
- 3) frecuencia de renovación de los contenidos,
- 4) número de visitantes por área temática, tiempo promedio de las visitas, número de visitas mensuales,
- 5) links externos: frecuencia con que se usaron, si estos funcionaron siempre correctamente, grado de interés que despertaron, pertinencia de los contenidos,
- 6) pertinencia de nuestras recomendaciones bibliográficas,
- 7) grado de adaptación al segmento demográfico y profesional de nuestros clientes.

Este es un proyecto que ha despertado en quienes integramos el área dedicada a la Capacitación y Desarrollo Profesional un renovado interés. Sabemos que operamos en un medio nuevo, y que hoy esa operación se hace principalmente a través de prueba y error, pero también sabemos que no podemos darnos el lujo de errar demasiado porque si no logramos ofrecer un producto de calidad, nuestra difícil clientela, los auditores, serán inflexibles a la hora de descalificarnos. El desafío es grande y nuestro entusiasmo también.

La Administración de Parques Nacionales: dispersión geográfica y capacitación a distancia

Expositores: *Marcela Demaría Bagú, Marina Fiscella y Mónica Hendlin, Dirección de Recursos Humanos y Capacitación de la Administración de Parques Nacionales*

Introducción

El trabajo que se presenta describe la experiencia de la Dirección de Recursos Humanos y Capacitación de la ADMINISTRACION DE PARQUES NACIONALES en la implementación de la modalidad de capacitación a distancia para cumplir con un objetivo fijado como prioritario: la capacitación permanente de todos los agentes de la institución considerando como premisa la igualdad de oportunidades en el acceso a la posibilidad de capacitarse.

El cumplimiento de dicho objetivo es particularmente complejo en un organismo disperso geográficamente en muchos rincones del país, especialmente cuando el contexto en el que debe actuar está restringiendo las posibilidades de utilización de metodologías tradicionales por problemas presupuestarios y de control del gasto público.

Ante esta situación, se incorporó la modalidad de capacitación a distancia como un recurso que, si bien es más trabajoso en su fase preparatoria (diseño de la estrategia de enseñanza - aprendizaje, producción de materiales, formación de tutores, seguimiento de las actividades de cada alumno, etc.), tiene un efecto multiplicador mucho mayor que las actividades presenciales tradicionales, con una relación costo-beneficio altamente favorable.

El proyecto incluyó a un equipo de capacitación pequeño pero altamente preparado que asumió el desafío de profundizar su propia formación en la modalidad de capacitación a distancia a través de la educación formal, al mismo tiempo que desarrollaba algunos cursos destinados a ampliar competencias específicas para la Administración de Parques Nacionales, incluyendo la retroalimentación que se obtiene al finalizar los mismos.

Es de destacar que, a partir de la implementación de la metodología señalada, se ha logrado en el último año incrementar la capacitación del personal del organismo en un porcentaje importante con respecto a los últimos años, abarcando agentes destinados en localidades remotas del interior del país, por lo que el efecto positivo y motivador fue particularmente destacable.

Contexto Institucional

La administración de las **áreas protegidas en jurisdicción del gobierno federal** está nucleada bajo la tutela de la ADMINISTRACIÓN DE PARQUES NACIONALES (APN), una institución gubernamental autárquica en la órbita, a partir del año 2000, de la Secretaría de Turismo y Deporte que depende directamente del Presidente de la Nación (años previos dependía de la Secretaría de Recursos Naturales y Desarrollo Sustentable, SRNyDS).

Las áreas protegidas federales se rigen por lo dispuesto en la Ley Nacional N° 22.351 sobre Parques Nacionales, Reservas Nacionales y Monumentos Naturales. Algunas áreas protegidas se crearon durante la última década por medio de Decretos presidenciales sobre la base de la reasignación de tierras que ya pertenecían al dominio del Estado Nacional: son las Reservas Naturales Estrictas, las Reservas Educativas y las Reservas Silvestres.

Para ejercer la administración, conservación y manejo de las áreas bajo su jurisdicción, la Administración de Parques Nacionales cuenta con dependencias distribuidas a lo largo y ancho del territorio nacional. Asimismo, las áreas protegidas individualmente tienen una amplia superficie en la mayoría de los casos, lo que obliga a mantener instaladas dependencias de menor jerarquía, las seccionales, que dependen política y económicamente de las Intendencias a las que reportan en cada región.

Para el mantenimiento de las actividades operativas de las Intendencias, la Administración dispone de personal de ambos escalafones (SINAPA y Guardaparques) destacado en cada una de ellas, además de personal contratado bajo el régimen del Decreto N° 1184/01 y una planta temporaria de brigadistas para la lucha contra incendios forestales y es ese personal el que es el sujeto de capacitación.

Salvo algunos casos en que el personal se encuentra en condiciones de cercanía con centros urbanos, en la mayor parte de ellos la infraestructura urbana más cercana no cubre los requerimientos mínimos como para proyectar actualización por cuenta propia.

Independientemente de ello y de la existencia de sistemas informáticos que podrían facilitar el acceso a capacitación de la más variada especie, la Administración tiene la obligación de brindar capacitación en igualitarias condiciones de acceso a la misma para todo el personal que le depende, ya que además de ser un medio para el mejoramiento de la gestión, es una de las dos variables que condicionan la promoción de grado de los agentes del escalafón SINAPA¹.

En este contexto, atento a las condiciones presupuestarias y al paulatino retroceso de las áreas que históricamente ofrecieron actividades de capacitación al sector público, aparece como una necesidad imperiosa y un desafío el desarrollo de materiales de capacitación no convencionales: en este caso **la capacitación a distancia**.

El desarrollo de metodologías de capacitación alternativas: capacitación a distancia

La experiencia de diseño de materiales para capacitación a distancia se basa en algunos criterios provenientes del área de la didáctica. Se toma como principio la tesis sustentada por Bruner en el sentido de que todo contenido puede ser aprendido a cualquier edad, de alguna manera.

¹ Decreto N° 993/91 (t.o. 1995)

Esta aseveración, que a simple vista puede parecer incorrecta, entraña el desafío de la articulación adecuada del triángulo CONTENIDOS – ALUMNO – DOCENTE, problemática típica del desarrollo de actividades de enseñanza aprendizaje, volcada en este caso al diseño de materiales de capacitación que atiendan ciertas singularidades propias de la repartición.

Las singularidades pueden reseñarse en:

- Un público adulto, situado en un escenario de aprendizaje laboral. Este adulto posee un bagaje de saberes proveniente de su experiencia laboral que pueden resultar facilitadores u obstáculos para la actividad, como se verá más adelante.
- La necesidad imperiosa de actualización por parte del personal de la Administración.
- Gran heterogeneidad de niveles de educación formal e informal y permanencia en el sistema educativo o de formación permanente.
- Gran dispersión geográfica y el crisol ideosincrático presente en las diversas áreas protegidas del sistema bajo jurisdicción de la Administración de Parques Nacionales.
- Escasez de recursos para hacer frente a actividades de capacitación de la más diversa índole con la modalidad presencial.
- El compromiso de la Dirección de Recursos Humanos y Capacitación de garantizar la equidad en el acceso a las actividades de capacitación.
- Un escenario institucional adverso, donde la cultura organizacional no propende a valorizar la capacitación como un medio para el desarrollo del personal ni para mejorar la eficacia y eficiencia de las gestiones.
- Una baja tendencia del personal a asumir y cumplir compromisos.

Con este marco de referencia se comenzó a trabajar a partir de los insumos obtenidos de distintas fuentes (Gore, 2000):

- Taller Gerencial para detección de necesidades de Capacitación, datos relevados en el campo respecto de necesidades emergentes de capacitación,
- datos recogidos a partir de las vías de comunicación informales y de observaciones, y
- análisis organizacionales efectuados desde la Dirección a través de fuentes indirectas, respecto de la gestión institucional.

Como resultado de la evaluación de las fuentes comentadas, se compuso una matriz de competencias a desarrollar o fortalecer, con sus correspondientes destinatarios y contenidos a abordar, sin discriminación de lugar ni modalidad de ejecución. Sobre esta base, se comenzó a planificar el desarrollo de Capacitación a distancia.

Metodología

Con el objeto de elaborar y diseñar el material de estudio de acuerdo a los criterios pedagógicos que garantizan la calidad educativa, así como maximizar y adecuar el uso de los recursos tecnológicos con los que cuenta la Administración (Duart y Sangrá, 2000), se encararon diversas tareas, entre cuyos ejes sobresalientes se podría señalar los siguientes:

- **Análisis de los recursos de la Repartición:** Se analizaron los recursos informáticos disponibles tanto en la Casa Central como en el Interior del país, a efectos de facilitar la toma de decisiones respecto de los medios de distribución y los soportes sobre los que se desarrollaría el material. El resultado claramente fue que la APN no contaba con una homogénea plataforma informática que permitiera extremar la utilización de este recurso.
- **Elección del experto:** el mismo cumple el rol de aportar el material que luego será procesado de acuerdo a los criterios de organización y secuenciación del material de estudio a distancia. Cabe señalar que el criterio de selección del mismo, surge de la expertez que posea dicho profesional en el marco de su desempeño en la Administración.
- **Elección del capacitador / tutor:** se selecciona a los agentes que actuarán durante el desarrollo de las actividades, en función de sus antecedentes en el tema, disposición de horarios, voluntad de colaboración y disponibilidad de recursos materiales para hacer frente a la tutoría. El capacitador / tutor brinda soporte conceptual complementario, evacua dudas, analiza las actividades intermedias e instrumenta la evaluación del participante.
- **Elaboración del material:** De esta actividad coparticipan el experto, el tutor y el especialista en adecuación en formato a distancia (EAFOD). La función del experto como se dijo, es la de contribuir con la selección y/o recorte temático a ser abordado y los criterios para la evaluación de los cursantes. El capacitador / tutor asume el rol de veedor del recorte citado, ampliando o modificando con acuerdo del experto aspectos que considere relevantes. Finalmente la tarea del EAFOD es la de diseñar los materiales con la modalidad a distancia, asegurar la comprensibilidad del texto, incorporar las actividades que involucren al cursante y propendan a la aplicación de los conceptos aportados, otorgándole eficacia al curso.

Tratamiento didáctico de los contenidos

Específicamente en lo que se refiere a este tema, cabe efectuar una distinción entre el tratamiento de la actividad en el marco de las demás actividades de capacitación programadas y el tratamiento al interior de la actividad, según se trate de la selección de contenidos o de la secuenciación y organización de los mismos.

Selección de contenidos a abordar

Desde el contexto de las demás actividades de capacitación

En este sentido, la selección de contenidos a desarrollar se estructuró a partir de la intención manifiesta de producir cambios en las actitudes de los agentes, que impacten en el mejoramiento constante de la gestión institucional y en el desarrollo del recurso humano involucrado. Tales acciones se encaminan claramente a la construcción de la visión institucional, en el marco de la cual a los empleados de la Administración se les asigna el rol de agentes de cambio.

En consecuencia, esta estructuración general del programa de capacitación, giró en torno a los procedimientos y el trabajo en las actitudes. Se tomó en cuenta la definición de Coll y Pozo (1992) para circunscribir los procedimientos a la serie ordenada de acciones orientadas a la consecución de una meta, entendiendo que existen algunos supuestos que definen a las actitudes (Sarabia, 1992). Tales supuestos pueden resumirse como experiencias subjetivas internalizadas, que se refieren a objetos, situaciones o personas, que implican una evaluación de las mismas y un juicio valorativo y que usualmente son comunicadas tanto por medios verbales como no verbales.

Dado el carácter adaptativo de las actitudes –cumplen la función de evitar males y propender a los beneficios- se estima que las mismas son componentes esenciales de la formación en contexto laboral, precisamente en orden a su vivencialidad y comunicabilidad.

En este sentido, se actuó en el convencimiento de que el trabajo con actitudes posee un valor altamente relevante en la orientación de la tarea del recurso humano hacia la visión institucional. Ello está relacionado con que detrás de las actitudes subyacen valores que son los que guían esa acción deliberada del sujeto.

Por valores se entiende a los principios éticos con respecto a los cuales las personas sienten un fuerte compromiso emocional y los emplean para juzgar las conductas (Vander Zander, 1990).

En consecuencia, como parte de las decisiones en la confección de los materiales de capacitación a distancia, figuró la de explicitar en cada actividad las actitudes que se pretendió fomentar. De esta forma se comunica desde lo verbal y desde lo no verbal que está implícito en la actitud de “evidenciar” los valores que se consideran relevantes desde la cultura organizacional.

Secuenciación y organización de contenidos

Desde el aspecto interno de las actividades de capacitación

En dicho aspecto se ha optado por un criterio de secuenciación de contenidos a partir de conceptos estructurantes (Sanmartí Puig et al., 1993).

Esta secuenciación es coherente con las aportaciones de la psicología del aprendizaje que marcan la importancia de orientar la comprensión de conceptos trabajando desde aquellos que resultan básicos para explicar fenómenos complejos, y de allí su nombre, puesto que a modo de cimientos de un edificio, contribuyen a edificar el andamiaje a partir del cual el adulto interpretará el entorno laboral y las relaciones que allí se suceden.

También una cuestión importante a tener en cuenta es el trabajo permanente de conceptos desde diferentes perspectivas. Esta estrategia contribuye a la comprensión de los contenidos de una manera no memorística y el hecho de presentarlos desde su aplicación con diferentes perspectivas, propende también a evidenciar que un problema puede ser resuelto de más de una forma y a cultivar dicha actitud entre los agentes de la repartición.

De la misma manera resulta relevante, además de la claridad en la exposición de los conceptos, el planteo de situaciones problemáticas que estimulen la activa participación del agente en cada actividad. En este caso se propone que desde la lectura misma de los contenidos, el participante se involucre tratando de relacionar el contenido teórico que se le presenta con su realidad laboral.

Por ello resulta sustantiva una correcta identificación de expertos. No sólo es importante su expertez en el tema a desarrollar, sino también el profundo conocimiento de la realidad de la institución y de los agentes para quienes se destina la capacitación.

Aspectos prácticos del diseño de actividades a distancia

Entre ellos podemos citar:

- *Inclusión de íconos con diversas referencias.* El trabajo desde lo visual se enriquece, pone en marcha mecanismos de percepción y relacionamiento que no se agotan en la lectura y amenizan la lectura de los temas.
- *Separación visual de temas a través de su división en módulos para brindar un entorno amigable.*
- *Intercalado de textos de interés.* El camino de ida entre lo teórico del texto y lo práctico de su aplicación, debe ser recorrido a la inversa a través de lecturas que faciliten la extrapolación de lo conceptual a otras situaciones. Ello le otorga plasticidad al texto y le confiere al lector la sensación de que el concepto no se agota en lo teórico, resignificando así lo escrito.
- *Modificación de letras y/o tamaños para resaltar aspectos significativos del texto y hacerlo más atractivo.*

- Planteo de “*cajas de diálogo*”. Esta operación propende a que el agente no haga una lectura mecánica del texto sino que se otorgue a sí mismo el tiempo para “internalizar”, a partir de reflexiones breves, concisas y contextualizadas los conceptos más relevantes.
- *Inclusión de actividades*. Porque el aprendizaje se desarrolla por acción directa del agente.
- *Exigencia de un trabajo final*. Es condición para la aprobación del curso. Los docentes, de acuerdo a pautas establecidas en reuniones con el equipo que prepara el material, preparan en cada ocasión criterios que sirven de base para hacer una evaluación de cierre de las actividades. Los trabajos finales generalmente promueven el intercambio de experiencias en grupo y la inclusión de opiniones personales, pero no se aceptan trabajos grupales. Se apela a la ética y responsabilidad de cada participante. No obstante se han detectado trabajos duplicados que han sido rechazados.

La Evaluación

Para finalizar, debe señalarse que no ha sido menos importante la cuestión de la evaluación. Pero debe tenerse presente que el tipo de evaluación depende del concepto de valoración que el especialista maneje.

Una evaluación destinada a informar sobre los diversos aspectos que atañen al proceso de enseñanza aprendizaje debe retroalimentar la profundización de temas y revisión de aspectos conceptualmente incorrectos.

La evaluación bajo esta perspectiva debe respetar el formato de presentación de actividades elegido para cada caso; debe considerar que algunos obstáculos didácticos provienen de cuestiones externas a la actividad de capacitación tales como representaciones alternativas de los participantes respecto del contenido, heterogeneidad de operaciones intelectuales disponibles, condiciones del contexto que dificultan el aprovechamiento de la actividad; pero también es preciso tener en cuenta que la dificultad puede emerger de la complejidad intrínseca de la materia.

Esta apreciación nos remite a enfatizar la importancia de considerar la relación triangular citada párrafos atrás, donde los contenidos, los alumnos y los docentes se vinculan, aún cuando existan diferencias espacio-temporales que lo impidan.

Aspectos organizativos

- **Designación de coordinadores académicos:** Para cada actividad se designa un responsable que lleva adelante el circuito administrativo: establecimiento de fechas de inscripción, recepción de fichas de inscripción, apertura de cuentas electrónicas ad-hoc, etc .

- **Apertura de direcciones electrónicas y/o foros de discusión:** Facilita la identificación de los espacios destinados al trabajo, intercambio de opiniones, evacuación de dudas y comunicación en general. Se abre una cuenta específica para cada actividad.
- **Designación de co-responsables en las dependencias:** Dado que es necesario un nexo en el interior para asegurar la recepción del material, se designó una persona por unidad que ejerce el rol de mediador entre casa central y los cursantes. En un comienzo resultó una tarea complicada, dada la falta de compromiso de algunos agentes, pero a partir de la participación masiva, los mismos interesados comenzaron a ejercer influencia con el objeto de lograr una distribución eficiente.
- **Profundización de actividades de difusión:** Se profundizó la difusión de las actividades que se venía realizando a través de un Boletín Informativo de Capacitación, destinado a revertir la cultura institucional en relación a los canales formales de comunicación. Además, esta Administración cuenta con una sólida red de radiocomunicaciones que enlaza diariamente todas las dependencias del interior del país con la radioestación de Casa Central y permite emitir y recibir mensajes breves hacia todos los puntos que cuentan con el servicio. Además, se utilizaron las vías electrónicas de remisión de documentación y las vías postales, en un esfuerzo por garantizar la llegada a todos los sectores beneficiarios de la capacitación.
- **Aplicación sistemática de encuestas:** Esta Dirección ha venido aplicando encuestas desde el año 1996, pero en esta ocasión se evaluó como particularmente relevante el relevamiento de datos a través de tal instrumento con la finalidad de auditar los resultados de las actividades (Applegarth, 1992). Para ello, se aplicó una encuesta en cada curso a efectos de conocer el grado de satisfacción del participante, la calidad didáctica de los textos, la calidad de las tutorías, la efectividad de la difusión, y el cumplimiento de los objetivos generales y específicos.

Algunos resultados

A través del procesamiento de la información se pueden apreciar los siguientes resultados, los cuales son registrados y analizados periódicamente con la finalidad de gestionar la retroalimentación y mejora constante de las actividades (Imai, 1989):

- ✓ Algunos agentes sugieren la ampliación del abanico de temas y la investigación y profundización de otros y señalan la necesidad de capacitarse.
- ✓ Un porcentaje cercano al 98% de los participantes de cada curso ha remitido las encuestas finales de evaluación de la actividad.

- ✓ La consideración de las sugerencias ha demostrado ser la mejor vía para el mejoramiento de la distribución en el interior. Actualmente está asegurada la distribución del material en tiempo y forma a través de los co-responsables, los cuales mantienen una fluida comunicación con el coordinador académico.

Indicadores de satisfacción:

- ✓ El personal manifiesta sentir un espacio mayor de participación dado que son escuchadas sus consultas.
- ✓ Se siente reconocido con esta nueva modalidad de acceso a la capacitación, ya que dada la dispersión geográfica y las condiciones de trabajo no podría llevarse a cabo de otra manera.
- ✓ Alto grado de entendimiento de los textos.
- ✓ Alto grado de satisfacción en relación al cumplimiento de los objetivos específicos y generales.

Datos cuantitativos:

Año	N° de cursos	Participantes inscriptos	Participantes aprobados
2001	3	443	288 (65%)
2002	6	385	270 (70%)
2003	1 (a marzo del 2003)	60	en curso

Comparación del costo de actividades presenciales tipo para 30 agentes con idéntica capacitación a través de la modalidad a distancia:

PRESENCIAL \$ 8.000	A DISTANCIA \$ 100
---------------------	--------------------

Conclusiones

De las consideraciones vertidas precedentemente y, pese a las dificultades enfrentadas, el desarrollo de capacitación a distancia ha sido una experiencia sumamente provechosa que debe ser continuada y perfeccionada.

Desde el punto de vista institucional, además del beneficio buscado de cubrir los requerimientos de capacitación para los dos escalafones SINAPA y Guardaparques, se pueden verificar algunos otros beneficios adicionales tales como:

- Aumento en el grado de compromiso de los agentes con relación a la propuesta de capacitación mediante la modalidad a distancia.
- Paulatinamente se han obtenido logros en lo referente a revertir una cierta apatía frente a la propuesta de innovaciones.
- Incremento en la respuesta a la propuesta de trabajo de los contenidos actitudinales y contenidos transversales –contenidos actitudinales que son comunes para todos los cursos porque tienen que ver con la visión institucional-.
- Aparición de inquietudes y aumento de la motivación para inscribirse en los cursos.
- Ofrecimiento voluntario de algunos agentes para participar de las actividades en calidad de experto o tutor.
- Considerando la experiencia capitalizada, resulta necesario proyectar la gestión en la modalidad a distancia de cursos que originalmente fueron dados como presenciales.

Bibliografía

Applegarth, M. (1992) – Programas de Capacitación. Cómo realizar una auditoría - Ed. Legis – Bogotá.

Colls, C; Pozo, J; Sarabia, B; Valls, Enric (1992) – Los Contenidos en la Reforma – Ed. Santillana, Madrid.

Duart, A.; Sangrá, A. (2000)- Aprender en la virtualidad – Ed. GEDISA, Barcelona.

Imai, M. (1989) – La ventaja competitiva japonesa – CECSA- México.

Sanmartí Puig, N; Caamaño Ros, Aureli; Albadadejo Marcet, C. – Propuesta de Secuencia – Ministerio de Educación y Ciencia – Editorial Escuela Española, Madrid.

Vander Zander, J.(1990)– Manual de Psicología Social - Ed. Paidós - Barcelona.

La instalación organizacional de un sistema informático

Expositores: *María Jose Machiavelli, Departamento de Sistemas, Dirección de Gestión Informática. Desarrollo y Análisis de Programa y María Susana Castellino, Jefa del Departamento de Desarrollo y Carrera del Personal, Dirección General de Recursos Humanos.*

Problemática general

- Necesidad de unificar los sistemas de Administración de Personal en un solo Sistema.
- Actualizar los Sistemas existentes en una plataforma más adecuada a los tiempos actuales, en tecnología de base Windows NT/2000, utilitario de programación Delphi 5 y Base de Datos Relacional MS SQL SERVER, con una arquitectura de tres (3) capas.
- Independizar los procesos de:
Administración del Personal (Planta Permanente, Contratado, Adscriptos),
Licencias,
Control de Acceso,
Carrera Administrativa y Estructura,
Evaluación de Desempeño,
Capacitación,
Liquidación de Sueldos,
Parametrización del Sistema,
Procesos Especiales (resumen de licencias, información que se muestra por la web, etc.)
Informes,
Scaneo.
- Centralizar en la DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS las transacciones existentes con las Reparticiones u Oficinas de personal de las mismas.
- Designar responsables que utilicen el equipamiento y las herramientas informáticas de forma efectiva y segura.
- Reemplazo del actual sistema en uso llamado Epiqb, por el Sistema Admage (Administración de Agentes).

Area específica donde se aplicó la 1º fase

Legajos y registros

Objetivo

- Capacitar a aquellos agentes que utilizan el Sistema.
- Capacitación por etapas.

Modalidades implementadas con relación a la capacitación

En Servicio.

Por módulos independientes.

Sólo a los responsables usuarios.

Ejemplos prácticos reales.

Supervisión directa del Responsable general del Sector Licencias, Registros y Legajos, conjuntamente con los creadores del Sistema Admage.

Recursos

Sistema

2 P´cs.

2 Docentes.

Ejemplos

Guía rápida de uso.

Equipos de trabajo

Se conformaron grupos de trabajo en la DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS, como así también en la DIRECCION DE GESTION INFORMATICA. No obstante se conformó otro grupo de trabajo entre ambas Direcciones, a saber:

En la DIRECCION DE GESTION INFORMATICA, entre los diferentes actores involucrados en la creación, puesta en marcha, control y reorganización del Sistema.

En la DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS, entre los responsables de los módulos y el área de Capacitación.

Entre todos los implicados en el proyecto.

A la fecha, y teniendo en cuenta que sólo se ha capacitado en un (1) Módulo se encuentran involucrados:

Dos (2) Funcionarios del Área de Sistemas.

Dos (2) Funcionarios del Área de Licencias, registros y Legajos.

Dos (2) Funcionarios del Área de Capacitación.

Aproximadamente veinticinco (25) capacitados de los distintos Organismos.

Mejora

- Re - conocimiento y actualización de la normativa vigente.
- Distinción entre los tipos de licencias y/o permisos y los tratamientos específicos de cada uno de ellos.
- Confiabilidad de los datos ingresados al Sistema, otorgado por la contraseña personal, única e intransferible, de acceso al mismo.
- Interacción entre los usuarios (quienes aportan ideas, sugerencias, consejos) y los Desarrolladores.
- Se redujeron las consultas telefónicas, vía e-mail y/o personales con relación a la utilización del Sistema.
- Se redujeron las consultas telefónicas, vía e-mail y/o personales con relación a la aplicación de la reglamentación.
- Celeridad en la carga y envío de las justificaciones.

Evaluación de la experiencia

El uso del Sistema en forma eficaz y eficiente otorga la confiabilidad, como así también la evaluación del mismo.

No obstante se podría señalar como indicador la información acorde a los plazos establecidos.

Medición

Por el momento es continua y permanente, dado que la capacitación se realizó durante los meses de diciembre/02 y enero/03.

Estado actual de la mejora

Para entender la filosofía del Sistema ADMAGE, debiéramos saber que el mismo trabaja con un eje transversal: **el Individuo** en primer término, **la Forma y su relación**, en segundo.

Cuando nos referimos a INDIVIDUO, hablamos de la persona y sus datos personales. En tanto LA FORMA atiende a la vinculación que tiene el Individuo con la Jurisdicción y LA RELACIÓN, es la vinculación entre ambos conceptos.

El Sistema ADMAGE, se viene desarrollando desde hace 2 1/2 años. La primer etapa del desarrollo del mismo contempló dos ítems que el Sistema anterior no incluía – correspondiente al Personal Contratado y al Personal Adscripto-.

En este sentido, se procedió a crear el Legajo Único, contemplando todos los conceptos que involucran a cualquier individuo perteneciente a la Jurisdicción como así también los inherentes a la liquidación de sueldos.

Finalmente, se efectuó el mismo procedimiento para el Personal de Planta Permanente.

Teniendo en cuenta la independización de los procesos indicados en el punto de la problemática general, a la fecha están en vías de desarrollo dos módulos a saber:

Departamento de Desarrollo y Carrera del Personal:

Módulos:

Administración de vacantes a cursos,

Promoción de Grado,

Detección de necesidades de capacitación,

Área de Liquidación de Sueldos.

Proceso de Liquidación.

Capacitación y Cambio Organizacional

Expositores: *Vicente Andrés Miñana Rufat, Responsable de Capacitación del PREGASE ; Gustavo Edgardo Blutman, Coordinador Administrativo Financiero del PREGASE y Cecilia Lavena, Consultora PREGASE., Programa de Reforma de la Gestión Administrativa de los Sistemas Educativos Provinciales (PREGASE) , Secretaría de Educación, Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.*

Resumen

El PREGASE inició desde sus comienzos actividades de capacitación en áreas informáticas y actitudinales a los efectos de dar respuesta a las transformaciones que el Programa traía aparejado. Dentro de este último tipo de Capacitación se han incluido cursos específicos de gerenciamiento, cambio y liderazgo, centrales en los Procesos de Reformas implementadas. A la par se ha incorporado un Diagnóstico de la Cultura Organizacional, de los Organismos de conducción educativa en las Provincias, que incluye como tarea un seminario sobre la temática. El objetivo es ligar la necesidad de los cambios administrativos con los cambios en la cultura de las organizaciones.

Las reformas en la gestión administrativa de los sistemas educativos provinciales implican procesos de cambio en aspectos conceptuales de administración, en procedimientos, operatorias y uso de tecnología. Pero también demanda una nueva forma de gerenciar, como los aspectos comportamentales de la gestión educativa.

A fin de contribuir con la implementación del PREGASE se desarrollaron actividades de Capacitación destinadas a los máximos responsables de los Ministerios Provinciales sobre temáticas de Gerenciamiento, Procesos de Cambio y Liderazgo en la Gestión Educativa, junto con temáticas vinculadas a la Cultura Organizacional para todo los agentes de los Ministerios y Consejos.

La experiencia se lleva a cabo en diecisiete provincias para lo cual se formó un equipo integrado por cuatro consultores del Programa con dedicación parcial, utilizándose los recursos habituales de capacitación.

Si medimos en función de las nuevas tecnologías implementadas, el servicio ha mejorado y en gran parte esto se ha fortalecido por las actividades de capacitación desplegadas. Los diferentes sistemas (incluido los informáticos), los procesos de reingenierías, las optimizaciones de plantas, circuitos, etc. fueron llevadas a cabo por una capacitación in situ para los operadores y por medio de la capacitación a los cuadros de alta dirección, gerenciales y jefes intermedios.

Los diagnósticos de la cultura organizacional de los Ministerios y Consejos de Educación (resultados provisorios) están marcando una tendencia a valores de autorrealización y modelos de cultura moderna. Esto podría ir marcando una tendencia a una visión de la organización estrechamente ligada a las transformaciones que el Programa se encuentra implementando.

La implementación de cambios en la gestión educativa

El Programa de Reforma de la Gestión Administrativa de los Sistemas Educativos Provinciales (PREGASE) asumió, en 1996, la responsabilidad de coordinación y asistencia técnica y financiera a las provincias en el proceso de modernización del modelo de gestión.

El propósito era lograr la optimización del funcionamiento administrativo para, de modo más eficaz y eficiente, contribuir a la mejora de la calidad del servicio educativo y hacer viable la implementación de la Ley Federal de Educación.

Tiene como **Misión** contribuir a la modernización de los modelos de gestión administrativa de los organismos de conducción educativa provinciales.

Sus **Objetivos** son

- Contribuir a la modernización y fortalecimiento de la capacidad de planificación y gestión del sistema educativo, mejorando la calidad del servicio.
- Optimizar la asignación y el control del gasto educativo.

Las demandas de la sociedad en materia educativa son de gran diversidad, magnitudes y presentan cambios permanentes. Los recursos con que se cuentan para dar satisfacción a ellas son limitados y muchas veces insuficientes.

Por lo que la calidad de la Gestión Educativa impacta necesariamente en la calidad de los servicios educativos que se brindan a la comunidad.

Esto implica por parte de aquellos que tienen las más altas responsabilidades de conducción la necesidad, no solo de dominar los principios, políticas y técnicas pedagógicas y de administración, según sus áreas de responsabilidad, sino que también deben procurar procesos de gestión organizacional, dinámicos y flexibles, que vinculen permanentemente los aspectos pedagógicos y de administración, asegurando la integración de todos los sectores para la resolución de las problemáticas que cada situación demande.

Durante todo el desarrollo del programa se realizaron acciones de capacitación orientadas a los funcionarios de conducción de los ministerios provinciales, agentes administrativos de esos organismos y consultores provinciales y nacionales del Programa.

CAPACITACIÓN	
Tipos de cursos/talleres	Temas
Informáticos	Soft de base (SQL, Win NT, Visual Basic), Windows, Office.
Actitudinales	Liderazgo, Organizaciones en procesos de cambio, El gerenciamiento: principales funciones y herramientas, Trabajo en equipo, Identificación y priorización de problemas, Estrategias de comunicación, Herramientas para la toma de decisiones
Implementación del Sistema Pregase	Reingeniería, Sistema de Administración Integral de RRHH, modelo conceptual de administración basada en POF, Liquidación de haberes, y otros.

En los primeros años, la capacitación fue mayormente de tipo técnica e informática. No obstante, a medida que el sistema se implementaba, se fue generando en las administraciones provinciales un cambio de cultura organizacional, transformaciones en el modelo de gestión, necesidad de trabajar en equipo, etc. Por ello, el Pregase comenzó a ofrecer, según demandas provinciales, capacitaciones de tipo aptitudinal y actitudinal.

El gerenciamiento de los diferentes procesos de cambio presentan desafíos de conducción pues demandan condiciones de liderazgo que estimulen el trabajo de equipo y la convivencia con el cambio y el conflicto.

Por lo tanto desde el Programa de Reforma de la Gestión Administrativa de los Sistemas Educativos Provinciales (PREGASE) se ha visto como necesario, para una mejor implementación de la reforma administrativa, contribuir al fortalecimiento organizacional de los Ministerios de Educación de las provincias facilitando un ámbito de reflexión en donde los funcionarios, con responsabilidades de conducción, puedan analizar, debatir y consensuar sobre las características que el gerenciamiento de la Gestión Educativa debe tener, para dar una mas eficaz y eficiente satisfacción a las demandas de la comunidad.

Para ello se ha venido consensuando con las provincias, en donde el PREGASE interviene, actividades de capacitación referidas a reingeniería de procesos, cambio organizacional, informática y dentro de las últimas actividades seminarios de liderazgo y gerenciamiento como se puede observar en el Cuadro I:

Cuadro I: Temas de Liderazgo y Gerenciamiento

I. Demandas del Contexto y desafíos de la Gestión

Nuevas demandas en nuevos contextos exigen nuevas formas de gestionar las organizaciones.

Particularidades en la Gestión Educativa.

II. Las respuestas de las Organizaciones

Procesos de transición. Demandas de los Sistemas de Gestión. Aspectos tecnológicos y de comportamiento humano.

Sistemas de Información integrales e integrados. Modelos En Educación.

III. La gente y los sistemas en las Organizaciones

El Trabajo en Equipo y el Trabajo Interdisciplinario. El nuevo rol de los dirigentes.

Fortalezas y debilidades en la Gestión Educativa.

IV. La Función de Conducción

Liderazgo.

Comunicación.

Conflicto y negociación.

Metodología general de las actividades

A partir de exposiciones teóricas se propone el intercambio de ideas entre los participantes a fin de explicitar conceptos, para luego permitir el desarrollo de casos que se elaboran en grupos de trabajo. Finalmente y a partir de las analogías elaboradas se invita a establecer las relaciones, definiciones y propuestas vinculadas a la realidad de la propia gestión.

La implementación se inicia, en general, con dos jornadas consecutivas a tiempo completo, procurando un ámbito que facilite el aislamiento de los participantes en un clima de informalidad que favorezca la integración de los participantes.

La continuidad de las actividades se define según las necesidades particulares de cada Ministerio provincial.

Adicionalmente a estas actividades se está llevando un diagnóstico de la **Cultura Organizacional** que busca:

- Describir el estado de la cultura organizacional predominante en el sector público educativo y a partir de ello destacar sus atributos. Así podremos disponer de un mapa organizacional que muestra los aspectos visibles e invisibles de la cultura.

- Indagar acerca de los efectos de los Procesos de la Reforma Administrativa en los Ministerios de Educación de las Provincias.

La metodología en este caso es: la administración de un cuestionario con preguntas cerradas (análisis cuantitativo) y una Capacitación acerca de temáticas en cultura organizacional.

Entre la formulación de políticas y su aplicación existen una serie de fenómenos que se engloban bajo el concepto de cultura organizacional. La cultura organizacional es un factor que, a menos que sea tenido en cuenta, puede potenciar u obstruir los procesos de Reforma de Estado y de las Reformas Administrativas.

La cultura organizacional está definida por el conjunto de hábitos, costumbres y creencias que establecen criterios sobre lo que “es bueno ó malo”, lo aceptable ó inaceptable dentro de la organización, configurando así modelos mentales y formas de relación que le son propias.

La cultura organizacional influye en:

- Qué valora la gente y como se comporta dentro y para la organización.
- El tipo de comportamientos que se alientan y se castigan.
- El grado de compromiso para con la organización.
- El funcionamiento de la organización, operando de manera invisible sobre los métodos y técnicas de gestión y administración.
- Cómo se enfrentan los problemas y se piensan las soluciones.
- La percepción de la realidad organizacional por parte de los que pertenecen a la organización en cuestión.
- La actitud frente al cambio.

Para lo anterior utilizamos índices ya validados en otras investigaciones (Felcman, Blutman y Mendez Parnes, 2002), a través de mediciones de:

Valores: Convicciones que los miembros de la empresa tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros.

Tipos culturales: Modelos organizacionales que responden a formas particulares de relacionarse con el contexto, de conducir, de recompensar a la gente, etc.

Presunciones Básicas: Creencias más profundas que los empleados tienen sobre la naturaleza humana, el espacio, el tiempo, las relaciones de poder, el individualismo, la incertidumbre.

A diferencia de los valores, las presunciones básicas no son identificables de manera explícita y forman parte del inconsciente colectivo de la organización.

La realización de estos sistemas de capacitación tanto los gerenciales como los de cultura han permitido fortalecer la relación del Programa con las Organizaciones facilitando la implementación de los cambios.

Capacitación para la gestión de la calidad en el INTA

Expositores: *Lic. Liliana Vaccaro, Coordinadora de Capacitación y Ing. Agr. Pablo Gómez Riera, Coordinador Nacional, Proyecto Sistema Integral de Calidad, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (SIC-INTA).*

La experiencia en capacitación que se presenta a continuación se ubica en el marco del Proyecto SISTEMA INTEGRAL DE CALIDAD del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (SIC-INTA), que fue puesto en marcha en 2002.

El Proyecto SIC se fundamenta en la necesidad de dar respuesta a las demandas crecientes en materia de calidad agropecuaria, agroalimentaria y agroindustrial, planteadas tanto por el mercado externo como interno, y desde la producción primaria hasta los servicios.

En efecto, hasta el diseño y puesta en marcha del Proyecto que nos ocupa, el INTA venía desarrollando innovación, normalización y asistencia técnica en calidad de productos y procesos, incluso mediante la operación de un sistema de certificación por convenio entre la Fundación ArgenINTA y el IRAM, pero sin contar con un elemento programático ni gerencial de contención y coordinación de las diferentes iniciativas.

Durante 2001 la institución consideró como una decisión estratégica abordar la formulación de una política y un sistema de gestión de la calidad, así como generar un proyecto para ir integrando los esfuerzos que se venían realizando en calidad de productos y procesos. De esta manera todos los productos institucionales quedarían comprendidos y serían gestionados conforme un modelo apto para la Institución, como el que ofrecen las Normas ISO 9000 en su versión 2000 y la Norma ISO 17025 para el caso de los laboratorios de ensayo.

A mayor plazo, y a medida que se avance en el sistema de gestión de la calidad institucional, se prevé integrar sistemas de gestión ambiental (Normas ISO 14000) y de salud y seguridad ocupacional (por ejemplo con Norma IRAM 3800).

Se parte pues, de la Política de Calidad para el INTA, que recoge todas las vertientes señaladas:

El INTA trabaja para generar soluciones tecnológicas en procesos y productos (bienes y servicios) conforme a requisitos normativos, para los productores, la agroindustria, las instituciones, el gobierno y toda persona física o jurídica que las requiera. Estas soluciones son posibles gracias al profesionalismo de sus técnicos, la seriedad de los procedimientos de generación y transferencia de tecnología, la capacitación de todo el personal y la equidad y buen criterio de sus cuadros directivos y consejos, con amplia representación de las partes interesadas, tanto a nivel nacional como regional. El INTA se compromete a que todos los procesos y productos que genere incluyan requisitos de respeto por el medio ambiente; aseguren la sostenibilidad de los recursos; y la prevención de la salud y la seguridad de los trabajadores.

Para contribuir a la implementación de la Política de la Calidad, el Proyecto SIC¹ se desagrega en tres módulos, cuya operatoria dio inicio en enero de 2002:

- I. **Operación, Promoción y Difusión**
- II. **Normalización, Certificación y Comercialización**
- III. **Capacitación**

A continuación reseñaremos la práctica de capacitación desarrollada para el módulo respectivo.

Objetivo a lograr en Capacitación

El objetivo fundamental en este módulo es contribuir a formar o actualizar a los agentes INTA, así como a los usuarios (dirigentes, profesionales y técnicos de entidades y empresas vinculadas que requieran servicios o trabajen en cooperación con el INTA).

El abordaje de la capacitación, coherente con el planteo del Proyecto, se realiza en una doble dimensión, es decir, tanto en sistemas de gestión de la calidad para la actividad institucional, como en normalización y tecnologías de calidad en productos y procesos agropecuario, agroalimentario y agroindustrial.

Nuevas modalidades implementadas

Frente a las experiencias previas (seminarios y talleres dictados en oportunidades y materias diferentes, tales como acreditación de laboratorios, redacción de protocolos o normas de procesos y productos), el módulo propone desglosar la capacitación en tres niveles (esto es, sensibilización, actualización o formaciones específicas, y postgrado). En cada caso se puso énfasis en la calidad en sistemas de gestión y la calidad en productos y procesos, para diferenciarlas y destacar sus especificidades, pero al mismo tiempo destacar la potencialidad de su vinculación.

Por otra parte, y en función de la dispersión territorial del INTA y sus usuarios, se pensó en combinar las modalidades presencial y a distancia.

En el primer año de implementación se trabajó en los tres niveles propuestos mediante las actividades que se explicitan a continuación:

- a) **Nivel de sensibilización (destinado básicamente a agentes INTA):** Jornada de Introducción a la Gestión de la Calidad, comprendiendo los aspectos fundamentales de los Sistemas de Gestión de la Calidad y actualización en Normas de Proceso y Producto y procedimientos de Certificación. Esta Jornada se complementa con medio día adicional de trabajo en talleres con pequeños grupos, sobre intereses específicos detectados en el primer día. La misma fue diseñada y conducida por la Unidad de

¹ Proyecto completo en <http://bases.inta.gov.ar/Proyectos/consultas.asp>

Gestión de la Calidad, con la participación de los referentes de la calidad de las unidades INTA involucradas en cada caso.

b) Nivel de formación específica (para personal INTA y usuarios externos)

b.1): Curso presencial de **Calidad e Inocuidad Agroalimentaria y Formación de Auditores**, de cuatro días de duración, realizado en cooperación con la Fundación ArgenINTA, el IRAM y los Centros Regionales INTA participantes. Al estar incluida una práctica concreta de auditoría y un examen, los participantes accedían a un certificado de aprobación.

b.2): Curso de capacitación a distancia por e-mail **Gestión de la Calidad en la industria de alimentos y bebidas** basado en la Norma IRAM-ISO 15161, Guía para la aplicación de ISO 9001 a la industria de alimentos y bebidas. Este curso de unos cuatro meses de duración fue abierto, para personal de INTA y profesionales de las industrias del sector. A los cursantes que completaron exitosamente la prueba final se les otorgó un certificado de aprobación. Fue diseñado en cooperación con el Proyecto Capacitación a Distancia y con el Instituto de Tecnología de Alimentos, ambos del INTA, y con el IRAM (Departamentos Capacitación y Alimentos y Salud).

c) Nivel de postgrado: Diseño de una carrera de **Maestría en Gestión de la Calidad Agroalimentaria** en cooperación con la Universidad del Salvador (USAL) y el Instituto Argentino de Normalización (IRAM). Esta carrera fue aprobada por un convenio tripartito firmado el 12 de diciembre de 2002, previendo el inicio del dictado en 2003.

Dimensión de la experiencia y personal involucrado (en 2002)

Para la actividad (a) 80 profesionales y auxiliares técnicos, en 4 unidades (Estaciones Experimentales Agropecuarias Famaillá, Paraná, San Pedro y Salta).

Para (b.1) 10 profesionales INTA y 73 externos, en 2 unidades a nivel regional (Centro Regional NOA, en Tucumán, y Centro Regional Patagonia Norte, en la EEA Alto Valle del Río Negro).

Para (b.2) 22 profesionales INTA de diferentes unidades y 40 externos.

Para (c) el personal del INTA involucrado fue el que trabajó en el equipo del diseño de Maestría y docentes convocados para preparar diseños curriculares (básicamente de INTA Central y del Instituto de Tecnología de Alimentos del Centro Nacional de Investigaciones Agropecuarias INTA Castelar).

Con respecto a los integrantes de la Unidad de Gestión de la Calidad, los tres profesionales que la integramos hemos sido capacitados mediante la participación en seminarios especializados en temas de calidad agroalimentaria y uno en el Curso de Auditor Líder en Sistemas de Gestión de la Calidad IRAM-IMQ.

Complementariamente, se brindó orientación a dos tesis de postgrado (del Msc Gestión de la Calidad de la UTN, Facultad Regional Buenos Aires y Mendoza, respectivamente).

¿La innovación implicó el armado de nuevos equipos de trabajo o algún cambio en la estructura del área?

Para poner en marcha el Proyecto SIC se creó la Unidad de Gestión de la Calidad (Ugecal), a nivel central del INTA, con un Coordinador Nacional, que a su vez coordina el Módulo Operación y Difusión, un Coordinador de Normalización, Certificación y Comercialización, y uno de Capacitación.

La Ugecal trabaja a su vez en red con los Referentes de Calidad designados en las unidades (a nivel de Centros Regionales y de Estaciones Experimentales Agropecuaria, y de los Centros e Institutos que conforman el Centro Nacional de Investigaciones Agropecuarias de Castelar).

La idea de partida fue crear una estructura ágil para ir evaluando el avance del Proyecto, a fin de incorporarlo finalmente a la estructura organizativa del INTA, como un servicio a nivel gerencial. Quedando por el momento entonces abierta la discusión acerca del nivel y ubicación en la estructura, y del tratamiento organizacional a dar, por un lado, al trabajo en el sistema de gestión de la calidad institucional y, por otro lado, a las actividades de calidad en producto y proceso, directamente vinculadas al sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial.

En cuanto a las vinculaciones institucionales del Proyecto, las mismas se dieron naturalmente con las organizaciones del Grupo INTA (Fundación ArgenINTA e INTEA S.A.), así como con contrapartes externas como el Programa de Calidad en Alimentos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, la Gerencia de Calidad del INTI, el IRAM, entre otras vinculaciones académicas o institucionales.

¿Cuáles fueron en un sentido amplio, los recursos que utilizaron?

El Proyecto SIC en lo atinente a Capacitación involucró a agentes INTA y de instituciones vinculadas, que reunieran experiencia docente y en la temática específica, con un presupuesto inicial para operar de alrededor de \$20.000 (veinte mil pesos), ya parcialmente recuperado con los ingresos provenientes de las actividades abiertas que eran aranceladas para participantes externos.

En cuanto a los recursos didácticos, cabe señalar la edición de un libro (Manual de Buenas Prácticas Agrícolas, P. Gómez Riera-S. Hübbe, ex aequo), así como fichas didácticas sobre Introducción a la Gestión de la Calidad (Liliana Vaccaro), y sobre Normalización y Certificación de Calidad en Productos y Procesos (Pablo Gómez Riera y Juan Tassano Viaña).

Actualmente estamos preparando una Guía de aplicación de la Norma ISO 9001:2000 para las actividades del INTA (L. Vaccaro-P.Gómez Riera), con miras a su discusión en un Taller de Formación de Asistentes en Gestión de la Calidad, en el primer semestre 2003.

Resultados obtenidos: ¿El servicio prestado mejoró como resultado de su implementación? ¿qué indicadores utilizan para evaluar la experiencia? ¿Hicieron algún tipo de medición o seguimiento? ¿Cuál es el estado actual de la mejora?

Creemos que en este primer año de puesta en marcha del Proyecto SIC, y en particular de implementación de la capacitación, el logro más importante es ir instalando un “lenguaje calidad” en la organización, y contribuir a la toma de conciencia de la necesidad de gestionar un sistema para la institución conforme Normas ISO 9000, y de impulsar y ordenar el trabajo en protocolización y asistencia técnica para la certificación de producto y proceso. Ello no obstante las restricciones que implicó el difícil contexto nacional del año 2002.

Los indicadores que permiten evaluar la experiencia son las iniciativas y propuestas recibidas de las unidades del INTA en respuesta a nuestra propuesta de plan de capacitación para el 2003.

Asimismo, medimos la repercusión del nuevo Proyecto en general por las invitaciones recibidas a efectuar presentaciones (difusión) en diversos foros, y en empresas y cámaras del sector, así como los nuevos proyectos de protocolización y de normas IRAM-INTA que se van planteando a partir del ordenamiento de esta actividad y la capacitación brindada.

Sobre la base de los relevamientos de capacidades y necesidades que efectuamos desde el módulo de Operación del Proyecto, así como de las encuestas a los participantes de los cursos tanto presenciales como a distancia, pudimos mejorar tanto el material didáctico como la modalidad expositiva de presentación de los temas, ajustándolos más a la especificidad institucional y los ámbitos respectivos de cada lugar donde se realizaron las actividades.

Las encuestas a los participantes de los cursos, con indicadores referidos a apreciación de la organización de las actividades, grado de satisfacción respecto a cumplimiento de expectativas y calidad de los docentes arrojaron resultados entre Bueno y Muy Bueno en todos los casos y para todos los docentes participantes.

Actualmente hemos preparado un Plan de Capacitación 2003 sobre la base de dar continuidad a las siguientes propuestas:

- Formar auditores (replicar los cursos de calidad y sanidad agroalimentaria).
- Generar capacidades internas para sistemas de gestión de la calidad (replicando las Jornadas de Introducción, y desarrollando un Taller).
- Reeditar y extender a América Latina el curso a distancia de Gestión de la Calidad en la Industria de Alimentos y Bebidas.
- Comenzar el dictado de la Maestría en Gestión de la Calidad Agroalimentaria.

Tal como lo prevé el Proyecto SIC, durante el tercer año (2004) debiera realizarse una revisión y replanteo de prioridades y metas, en línea con el principio de mejora continua de los Sistemas de Gestión de la Calidad.

De la capacitación hacia la gestión del conocimiento - El caso ANSES- 2002

Expositor: *Daniel Oscar De Simone, Coordinador General de Capacitación, Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES)*

Justificación de la buena práctica

Se trata de una experiencia que nos parece interesante compartir ya que permite teorizar acerca de la dimensión epistemológica del conocimiento organizacional vinculado a capacitación.

En especial, porque ejemplifica una dimensión de análisis particular, tal la que proponen Nonaka y Takeuchi a partir de la explicitación del funcionamiento de un conocimiento tácito junto al conocimiento explícito, en las organizaciones.

En otras palabras, cómo cambiar la visión de “capacitar”, hacia una verdadera gestión del conocimiento organizacional.

Concretamente, una experiencia de capacitación cuyo objetivo era mejorar la performance de un rol clave, el computista previsional, que permitió cumplir simultáneamente con objetivos de reducción de expedientes previsionales en trámite y dejó las bases para un cambio organizativo novedoso que superará para el futuro las trabas en el otorgamiento de beneficios.

Quedó configurado un Equipo de Alta Complejidad, que nunca había funcionado y se produjo una reducción drástica de jubilaciones atrasadas.

Como se trata de lo que consideramos la aplicación de una teoría a la experiencia real de capacitación en organizaciones, parece oportuno aclarar cuál es esa propuesta teórica.

Antecedentes teóricos

Según el trabajo ***“La Organización creadora de Conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación”***, Capítulo 3, Pág. 61-103, cuyos autores son I. Nonaka y H. Takeuchi, la visión occidental característica del conocimiento tiene gran influencia en la forma en la que los teóricos organizacionales tratan toda cuestión referida al mismo.

Siguiendo este trabajo, podemos decir que la división cartesiana entre sujeto y objeto, el que conoce y lo conocido, ha dado origen a la visión de que las organizaciones sean consideradas mecanismos de procesamiento de información.

Desde esta perspectiva, una organización procesa información del ambiente externo para adaptarse a nuevas circunstancias.

Aunque este punto de vista ha probado ser útil para explicar el funcionamiento de las organizaciones, tiene una limitante fundamental.

En opinión de los autores citados, no ofrece una verdadera explicación de la innovación.

Cuando las compañías innovan, no sólo procesan información del exterior al interior, para resolver los problemas existentes y adaptarse al cambiante ambiente que las rodea.

De hecho, crean nuevo conocimiento e información, del interior al exterior, para redefinir tanto los problemas como las soluciones y, en el proceso, recrear su ambiente.

Para explicar la innovación se necesita una nueva teoría de la creación de conocimiento organizacional.

Como cualquier otra visión del conocimiento, tendrá su propia epistemología (teoría del conocimiento), aunque será sustancialmente distinta de la visión occidental tradicional.

La piedra angular de esta epistemología es la distinción entre conocimiento tácito y explícito.

Como se intenta demostrar en el capítulo citado, la clave de la creación de conocimiento es la movilización y conversión del conocimiento tácito.

Además, como lo que interesa es la creación de conocimiento organizacional, como algo opuesto a la creación de conocimiento individual, la teoría también tendrá su propia ontología, la cual se centra en los niveles de las entidades creadoras de conocimiento (individual, grupal, organizacional e interorganizacional).

En el capítulo que se viene comentando, los autores presentan su teoría de la creación de conocimiento, considerando las dos dimensiones de esa creación de conocimiento (epistemológica y ontológica).

En la figura que se transcribe más adelante, se muestran las dos dimensiones en las que se da una espiral de creación de conocimiento.

Cuando la interacción entre conocimiento tácito y explícito se eleva dinámicamente de un nivel ontológico bajo a niveles más altos, surge una espiral.

La parte central de esta teoría es la descripción de cómo se da esa espiral.

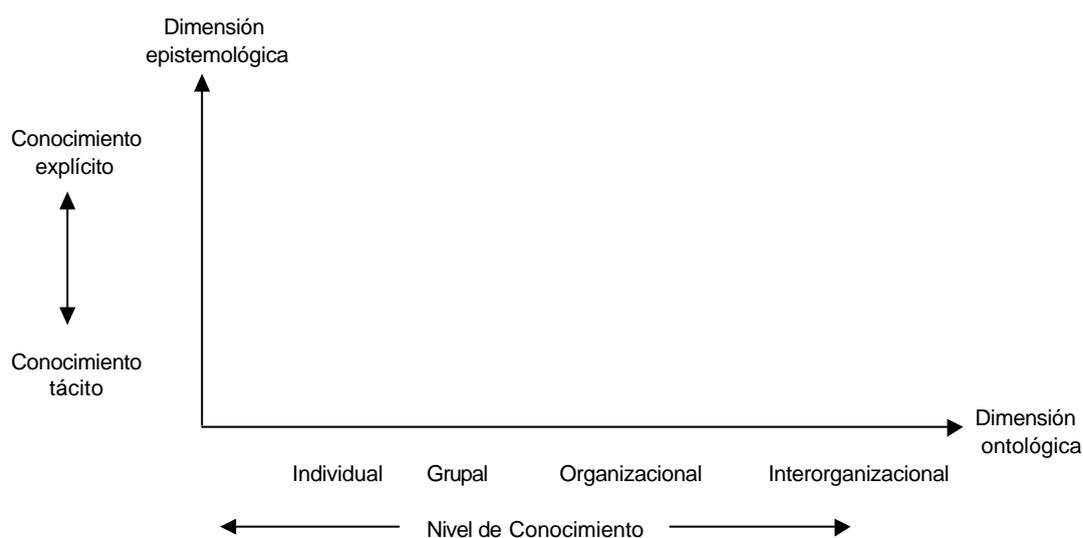
Se proponen cuatro formas de conversión de conocimiento que, surgen cuando el conocimiento tácito y el explícito interactúan. Estas cuatro formas, que, llamamos socialización, exteriorización, combinación e interiorización, constituyen el motor del proceso de creación de conocimiento.

Esas formas son lo que el individuo experimenta.

También son los mecanismos con los cuales el conocimiento individual es enunciado y amplificado hacia adentro y a través de la organización.

Después de exponer tales formas e ilustrarlas con ejemplos, se describen cinco condiciones que permiten o fomentan este modelo de espiral de la creación de conocimiento organizacional.

También se presenta el proceso de cinco fases a través del cual se crea el conocimiento en el seno de la organización.



Hasta aquí, un breve recorte de la propuesta de Nonaka y Takeuchi, con el fin de uniformar la terminología utilizada.

Hemos sido lo más fieles posible a la originalidad de la propuesta por lo tanto la transcripción, traducción mediante, ha sido textual.

Con esto queremos significar que todos los conceptos anteriores pertenecen a la propuesta de Nonaka y Takeuchi; nuestra tarea será ponerlos en una visión crítica desde la práctica de capacitación en nuestras organizaciones.

Pero a pesar de lo novedoso de la teoría, lo cierto es que la cuestión de la gestión del conocimiento tiene su propia historia si bien de reciente data.

Podríamos decir que el KM (knowledge management) fue insertándose en la terminología habitual de la alta gerencia en el mundo a partir de la década de los noventa.

Es lo que comenzó a tratarse como activos intangibles de las organizaciones.

Pero lo cierto es que las críticas más fuertes que recibió todo este desarrollo fue el de la poca aplicación real de las propuestas de aprovechamiento de esos activos intangibles.

Pareció que las organizaciones se inclinaron más a la declamación de la importancia del KM, pero se volcaron decididamente hacia los activos tangibles, por considerarlos más reales.

En el año 2000, tuve oportunidad de acceder a un trabajo crítico estadístico muy interesante publicado por la revista *Gestión*, Volúmen 5, Marzo-Abril de 2000, donde se decía que a esa altura, la mayoría estaba todavía intentando descifrar el concepto.

Por eso nos pareció importante la propuesta teórica de Nonaka y Takeuchi, ya que parte de la raíz más conocida del funcionamiento de los sistemas sociotécnicos y a partir de allí, encuentra en la gestión del conocimiento la explicación a cuestiones que no pueden explicarse de otra manera, a saber, la cuestión de la innovación.

Cuando la calidad en los servicios públicos adquiere rango constitucional, la actualización de las propuestas de capacitación en el Estado implica un privilegiado acompañamiento a la mejora en ese ámbito.

La Experiencia

A efectos de presentar una prolija síntesis de la experiencia, comenzaremos con una breve descripción de la situación inmediatamente anterior a la actividad de capacitación desarrollada, para luego pasar a las decisiones respecto del modelo de implementación, terminando con el estado actual que grafica las consecuencias de la experiencia.

1) Situación anterior:

Una de las características de la capacitación técnica en materia previsional en la Administración Nacional de la Seguridad Social es la complejidad de la normativa aplicable, producto de sucesivas modificaciones y recopilaciones, no en todos los casos realizadas con la suficiente claridad en cuanto a técnica normativa.

Otra particularidad es que el know how sobre la cuestión, es exclusivo de ANSES, de modo que las mejoras en la formación del personal solamente puede lograrse a través del desempeño exitoso de instructores propios quienes a la par de capacidades pedagógicas deben reunir suficiente información técnica para las aclaraciones que necesariamente surgen de un auditorio que posee su propio know how.

En tercer lugar, el organismo se presenta como resultado de la integración forzosa de diversas culturas organizacionales con personal que conserva profundamente sus propios sistemas de lealtades organizativas.

Asimismo, las propuestas de reforma estructural y modernización de ANSES produjeron un despliegue de indicadores de gestión que transparentan el trabajo en las Unidades de Atención, pero que, mal interpretados, impulsan a algunos a cumplir con el indicador ciegamente, perdiendo de vista la función social del organismo.

Por las cuatro razones expuestas, después de una fuerte inversión en capacitación realizada desde el año 1997, en algunos casos muy especiales se detectó que los empleados no estaban en condiciones de trabajar algunos expedientes, aunque no hacían manifiesto, tal vez por temor, esta situación.

De modo que las Unidades de Atención cumplían adecuadamente con los indicadores fijados en los Planes Operativos Anuales, pero algunos expedientes no se resolvían.

En lenguaje más llano, si el Indicador Tiempo Promedio de Resolución, rondaba los cincuenta días hábiles en todo el país, algunos expedientes tenían una antigüedad de dos o más años.-

La explicación era simple.

Las Unidades de Atención se dedicaban a tramitar rápida y eficientemente lo nuevo, dejando lo complejo para un estudio más profundo, pero ese estudio difícilmente podía realizarse, ya que se pedía poca capacitación sobre el particular, por desconocimiento, y cuando se solicitaba, costaba unificar los criterios de solución sobre la normativa aplicable.

En síntesis, se sabía que había fallas en la capacitación del personal en algunos aspectos, pero estos no se manifestaban abiertamente y la solución a esos problemas de capacitación no eran uniformes, pero esto no se reconocía.

2) Decisiones tomadas e implementación:

En el año 2002, a partir de una idea del Gerente de Normatización de Prestaciones y Servicios de ANSES, la Dirección Ejecutiva decide dar un cambio fundamental en la asignación de personal a un puesto clave, el de computista previsional, mediante la reconversión de mano de obra, destinando a ese puesto personal de las áreas centrales en forma masiva.

Las acciones de reclutamiento llegan a doscientas personas y se decide implementar simultáneamente un operativo de reducción de stock previsional.

Los cálculos de capacitación con práctica supervisada sobre expedientes reales eran auspiciosos, pero siempre aparecía el obstáculo de aquellos expedientes complejos que eran imposibles de medir y ni siquiera se sabía si se iban a poder trabajar.

En este punto es donde aparece la decisión que va a convertir en realidad la práctica que comentamos.

Independientemente de los instructores y los empleados que se iban a constituir en nuevos computistas, la Gerencia de Prestaciones presta su acuerdo para movilizar computistas con experiencia de las diferentes Unidades de Atención y asignarlos a un Grupo de Capacitación especial.

El argumento para poder negociar con las Unidades de Atención y que liberen a los expertos que tanta falta hacían en el cómputo y liquidación de beneficios fue precisamente el compromiso de trabajar aquellos expedientes complejos respecto de los cuales ningún computista tenía capacidad para resolver por sí solo.

Este grupo se llamó Grupo de Capacitación Nivel Avanzado y aparecía ahora otra cuestión a decidir, a saber, quién coordinaría ese grupo de trabajo.

No podía ser un instructor que en los especiales temas a abordar podía estar todavía menos capacitado que los computistas expertos.

Entonces, se decide recurrir a aquellas personas de reconocida trayectoria y respecto de las cuales todos alguna vez habíamos tenido algún contacto, por su profundo conocimiento personal.

Cuando lo pensamos, no llegaban a cuatro o cinco personas y se encontraban dispersas en diferentes Gerencias.

La convocatoria unificadora fue la elaboración del material para los computistas expertos.

Dimos una lista de temas muy complejos, conscientes de que los convocados tenían sobre los mismos, distintas posiciones pero todas de alto nivel de conocimiento.

Las reuniones las tuvieron a solas con la consigna de que se peleen cuanto quieran allí dentro, pero que debían surgir propuestas consensuadas para el material.

Así, con la firme convicción de la necesidad de unificar criterios para generar un manual que acompañe adecuadamente a la capacitación, comenzaron a dar luz los diferentes Módulos para sorpresa de todos los que conocíamos aquellos temas sobre los que nunca se había podido capacitar.

Posteriormente, y al comenzar las actividades de capacitación teórica y práctica sobre expedientes reales, los propios cursantes comenzaron a incorporar sus aportes enriqueciendo las soluciones preliminarmente fijadas.

3) Estado actual:

Sin duda estuvimos en presencia de una verdadera gestación del conocimiento en la organización y por la organización.

Ello por cuanto lo que surgió de esa experiencia y fue llevado al papel, no existía previamente ni siquiera en la mente de ninguna de las personas convocadas ya que surgió del aporte mutuo y la interacción.

Si el conocimiento avanza al modo de sucesivas síntesis, eso es lo que aconteció en esos ámbitos cerrados de reunión en los que el conflicto resultó motor para alcanzar los objetivos que se habían previamente fijado.

El Grupo de Capacitación Nivel Avanzado produjo dos mil veintidós (2022) expedientes que como dijimos no habían podido resolverse hasta ese momento.

La experiencia justificó una propuesta de creación de un Equipo de Alta Complejidad que libere al resto de la línea de estos expedientes complejos permitiendo alcanzar los estándares de calidad requeridos y de ese modo mejorar el servicio a los ciudadanos.

Que en la actualidad muchas personas hayan podido acceder a su beneficio se debe, en aquellas cuestiones que parecía imposible resolver, a la generación de conocimiento organizacional que tal como proponen Nonaka y Takeuchi, se encontraba anidado tácitamente en algunas personas de la organización.

No estaba explicitado en norma alguna a pesar de los tantos tomos del Manual de Procedimientos de ANSES.

Tal vez el modo de acceso no coincide plenamente con lo que proponen los autores citados, pero lo cierto es que tuvo resultados y ningún manual puede reemplazar una real experiencia exitosa.

Los aspectos que sí corresponde destacar como técnicos o procedimentales aplicados a la experiencia son los siguientes:

1. Se respetaron las cinco condiciones que se establecen como necesarias para el desarrollo de una espiral de conocimiento, a saber: Intención, Autonomía, Fluctuación y Caos Creativo, Redundancia y Variedad de Requisitos.
2. Se siguieron las cinco fases que se proponen como parte del proceso de creación del conocimiento, a saber: Compartir el conocimiento tácito, Creación de conceptos, Justificación de conceptos, Construcción de arquetipo y Expansión del conocimiento.

El detalle de estas herramientas técnicas se encuentra desarrollado en la obra citada ut supra.

La capacitación del personal de los museos en la región N.O.A.: perspectiva crítica

Expositora: *María Ester Ríos, Responsable de Acción Cultural, Extensión Educativa e Investigación, Museo Histórico del Norte, Secretaría de Cultura de la Nación.*

El complejo museológico y su patrimonio

Presentar en primer término a los museos históricos que son considerados para este trabajo tiene como propósito dar referencias acerca del patrimonio que contienen y reflexionar sobre la pertinencia de las acciones de capacitación específica en perspectiva de la adecuada conservación y difusión de dicho patrimonio.

Los Museos Histórico del Norte, Pte. José Evaristo Uriburu y Posta de Yatasto ubicados los dos primeros en Salta, Capital, y el tercero en una localidad del interior, Metán, son además Monumentos Históricos Nacionales; esto les otorga una doble importancia histórica-cultural, tanto por el patrimonio histórico que albergan como por la relevancia arquitectónica - social de sus edificios.

En las salas del Museo Histórico del Norte, con sede en el antiguo Cabildo de la ciudad, se han dispuesto diversas colecciones tratando de dar un panorama de la historia de la Provincia y de nuestra región. Está organizado en tres circuitos de base cronológica, el primero corresponde a los "Orígenes de nuestra historia" y exhibe testimonios de la etapa indígena en el NOA, el segundo comprende la etapa colonial y abarca varias salas que exhiben mobiliario, accesorios y representaciones del arte jesuítico, altoperuano y popular de los siglos XVIII y XIX, como también interesantes monedas de la época, por ejemplo macuquinas y de Mundos y mares. El tercer circuito corresponde a la etapa independiente y en sus salas se exhiben objetos, pinturas y documentos de destacados personajes que actuaron durante las guerras de la independencia en nuestra región. El período de institucionalización política de la Provincia, incluido en este circuito, se muestra a través de una importante colección de retratos pintados de los gobernadores provinciales, acompañado de objetos y mobiliario de época. Complementando las explicaciones del período comprendido entre el final del siglo XIX y comienzo del siglo XX se destaca una representativa colección de carruajes, la cuál, complementada con otros objetos sirven para explicar el desarrollo de los transportes, las comunicaciones y las relaciones comerciales regionales e interregionales.

El edificio del Cabildo fue declarado Monumento Histórico Nacional por Ley 12.347, abriendo sus puertas como museo en agosto de 1949.

Además de las muestras de carácter permanente, el museo ofrece exposiciones temporarias vinculadas a problemáticas regionales de significación histórica pasada y presente.

El Museo Pte. José Evaristo Uriburu funciona en una sencilla vivienda edificada en la segunda mitad del siglo XVIII y exhibe mobiliario, utensilios, accesorio y documentos de los siglos XVIII, XIX y principios del siglo XX que recrean usos y costumbres de época. En este museo funciona la Biblioteca “Monseñor Miguel Ángel Vergara” especializada en historia, arte y museología de la región, con un patrimonio actual superior a los cinco mil volúmenes.

La donación de la casa hecha al Estado Nacional por Dn. José Evaristo Uriburu fue aceptada por Decreto N° 41.518 de 1948, disponiéndose su apertura como museo en 1953.

El Museo Posta de Yatasto está ubicado en el Departamento de Metán (Salta) y en sus salas se exhiben mobiliario, utensilios, y documentos que recrean usos y costumbres de la vida rural desde la época de las luchas por la independencia hasta la actualidad. Fue declarada Monumento Histórico Nacional por Ley N° 95687 de 1942, funcionando como museo desde 1950.

Queda así planteada la variedad del patrimonio existente en estos museos. Considerarlo es importante en tanto permite ver que de ella emanan necesidades y demandas diversas por lo tanto su tratamiento está lejos de ser sencillo, algunas de ellas son comunes y otras específicas a las realidades particulares de cada uno de estos museos. Esto sin duda nos plantea una segunda cuestión, atender a esto exige una flexibilidad en el manejo institucional que lleva a convertir al museo en una organización de complejidad creciente.

La capacitación específica: un camino de mejora posible

En 1974 el ICOM puntualizaba que el museo es una institución permanente sin finalidad lucrativa, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y exhibe para fines de estudio, de educación y de deleite, testimonios materiales del hombre y de su entorno. Se los percibe como custodios de un patrimonio que se debe preservar para las generaciones futuras.

Recordarlo para abordar el tema de este trabajo es relevante en tanto nos evoca el mandato socio-cultural que justifica su existencia. Pero nadie ignora que en estos últimos años hubo vientos de cambio alrededor de esta institución cultural; creció la demanda por sus servicios, aumentaron y resignificaron las oportunidades educativas, el turismo y el tiempo libre. Estos cambios acontecieron mientras en nuestro país se imponían políticas económicas que incluían restricciones al gasto público que, lógicamente, disminuía la posibilidad de responder a los nuevos requerimientos con nuevas inversiones.

Frente a las crecientes demandas en nuestros museos históricos y en el marco de una realidad contextual con las características señaladas, se propuso, en primera instancia, como posibilidad para dar respuesta la capacitación específica del personal.

En una etapa previa, la Reforma del Estado, efectivizada en la década de los noventa, preveía como forma de promoción de los agentes dependientes de la jurisdicción nacional la instancia de capacitación. Su implementación en una primera etapa enfrentó dos problemas que operaron como límite y obstáculo. Los temas y contenidos de los cursos de capacitación que se ofrecían ponían énfasis en aspectos administrativos-normativos, que sin

dejar de reconocer su utilidad para la mayoría de los agentes y funcionarios del ámbito de la administración, resultaban de escasa utilidad para el conjunto del personal de nuestros museos cuyas prácticas laborales tenían mayor vinculación con aspectos técnicos y profesionales de otros campos disciplinares y científicos.

Para salvar en parte esto, desde el Museo Histórico del Norte se propuso al Instituto Nacional de la Administración Pública, por intermedio de la Secretaría Técnica de Capacitación de la Secretaría de Cultura de la Nación, realizar cursos de capacitación específica destinados a personal de nuestros museos; los cuales, sin desnaturalizar los propósitos de capacitación para los agentes del estado, atendiera a requerimientos propios de las tareas y el contexto.

La propuesta fue aceptada por lo que, desde entonces, todos los cursos de capacitación específica son elevados oportunamente a la Coordinación de Capacitación de la Secretaría de Cultura para su aprobación y posterior otorgamiento de créditos. Como se dijo todas las otras instancias son llevadas a cabo y costeadas por la Dirección del Museo Histórico del Norte y su Asociación de Amigos.

Era imprescindible formar personal cualificado que supiera dar respuestas satisfactorias a las demandas de una sociedad con mayor interés y fuerza cada día, que exige una mejor preparación en este campo. Compartimos lo que sostiene la museóloga española Francisca H. Hernández, hoy más que nunca nuestra sociedad está sensibilizada al museo institución y también ante un amplio espectro de posibilidades inherentes al estudio, conservación y protección del rico patrimonio cultural.

Si entendemos que los museos no son sólo un espacio físico sino una ámbito copartícipe, conjuntamente con otros espacios sociales, de los procesos de producción de significaciones sociales, el fin que se proponía con la capacitación específica era buscar nuevos recursos tecnológicos y científicos que jerarquicen profesionalmente sus servicios a la comunidad.

Al respecto es oportuno decir que si bien el diseño de las instituciones de una sociedad constituyen un acto de elección, moldeado por las políticas públicas y condicionada por los cambios de condiciones y preferencias, no debemos suponer que ya no quedan decisiones para tomar.

En nuestros museos, como en toda organización, hay una lógica determinada por sus propósitos y fines sociales, ésta es guía y vertebrada las acciones que se planifican.

Las características de las colecciones que forman el patrimonio histórico de los tres museos definen las de los equipos de trabajo, los cuáles a su vez generan exposiciones y servicios que sin duda inciden sobre la forma de trabajar. Así se va configurando una organización en la que la tarea de gestión es accionar para mantener la coherencia interna cuando se enfrenta a las demandas externas.

Considerando estos aspectos en el año 1994 se iniciaron los cursos de capacitación específica, en esta primera etapa; destinada únicamente al personal de los tres museos históricos señalados. Todos los cursos contaron con la aprobación de la Secretaría Técnica

de Capacitación de la Secretaría de Cultura de la Nación, participando la totalidad del personal de los tres museos quienes, además de cumplir con las instancias de evaluación, lo aprobaron.

A partir del año 1996 se invitó a participar a personal de los otros museos históricos de jurisdicción provincial y municipal. Desde entonces asisten a los cursos de capacitación específica personal de: Museo de la Ciudad, Museo del Ejército, Museo Antropológico, Museo del Complejo San Francisco, Museo Catedralicio de Salta, todos de Salta Capital, y de los Museo de Campo Santo y Museo del Bordo, del interior de la Provincia. De los cursos de los años 2001 y 2002 participaron en calidad de invitados alumnos de quinto año de la carrera de Historia de la Universidad Nacional de Salta y de los últimos años de la Carrera de Turismo del nivel terciario.

Los objetivos del programa de capacitación específica son:

- Actualizar temas y problemas específicos vinculados a nuestra tarea museológica.
- Disponer de nuestro patrimonio histórico adecuadamente conservado, investigado, interpretado y exhibido acorde con actualizadas tendencias y producto de investigaciones responsables del campo museológico.
- Discutir y desarrollar proyectos para cumplir de manera más eficaz con los fines públicos para los cuales nuestros museos fueron creados.

Para llevar a cabo el Programa de Capacitación Específica se designó como coordinadora a la encargada del área de Acción Cultural, Extensión Educativa e Investigación del Museo Histórico del Norte, quien –entre otras actividades- debería detectar problemas en los servicios que se ofrecen de manera de proponer temas que abordados en los sucesivos cursos colaboren a superarlos; compatibilizar en la propuesta intereses internos y demandas externas; proponer los profesionales a cargo del dictado de los cursos y gestionar su asistencia como colaboradores ya que se carece de partidas económicas para destinarlas a estos fines en nuestros museos; cumplimentar las instancias de presentación, reconocimiento y aprobación ante los organismos nacionales; oficiar de coordinadora en la instancia de desarrollo del curso y controlar la evaluación y la certificación de los asistentes.

Todas las instancias se trabajan en consulta y aprobación de la Dirección y cuenta con la colaboración directa del personal del área de Acción cultural, Extensión Educativa e Investigación del museo.

La Asociación Amigos del Cabildo acompañó todas las instancias de capacitación específica desde sus inicios a la actualidad y apoyó económicamente costeadando los gastos de preparación de los dossier de bibliografía y los materiales para el desarrollo de cada curso o de los talleres.

Los cursos dictados desde 1994 al año 2002 fueron los siguientes y comprendieron los siguientes módulos temáticos:

1994 “ Nuestra problemática museológica”

Módulo 1: La historia regional y los museos

Módulo 2: Los museos y nuestros museos

Módulo 3: El patrimonio: preservación y conservación

1995 “ El patrimonio histórico del NOA”

Módulo 1: Nuestro patrimonio, posibilidades para su lectura, interpretación y aprovechamiento.

Módulo 2: El patrimonio mueble de la región: sus características en los distintos períodos de nuestra historia.

Módulo 3: El patrimonio arquitectónico como reflejo de las ideas. La economía, la política y la tecnología del pasado.

1996 “Temas y problemas en relación a la preservación de nuestro patrimonio histórico”

1997 “Usos y usuarios de Microisís”

“Reconocimiento y caracterización del patrimonio histórico del Complejo Museo Histórico del Norte”

1998 “La atención al público especial”

Módulo 1: atención a público sordo e hipoacúsico.

Módulo 2: atención a discapacitados visuales

Módulo 3: atención a público con debilidades mentales leves y moderadas.

1998 “El público de nuestros museos”

2000 “El lenguaje museológico ”

2001 “ Museos históricos y educación”

“ Conservación de textiles”

2002 “El arte regional en nuestros museos históricos”

La selección de los contenidos de los dos primeros cursos pretendía dar, al personal de los tres museos en cuestión, conceptos y perspectivas actualizadas sobre temas históricos-culturales vinculados a la región. Se pretendía proveer a los participantes de herramientas conceptuales generales, que le permitiera informar correctamente al público visitante. Pero éste no era el único propósito, interesaba utilizar esta instancia para la mejora de la comunicación entre el personal de los diferentes niveles del escalafón, como también interesaba buscar una revalorización del trabajo de los otros y del propio. Lo que se deja expresamente consignado en los objetivos generales del primer curso de la Propuesta de Capacitación Específica cuando se dice: “Consolidar vínculos laborales basados en el reconocimiento y respeto de las tareas que cada uno realiza”, “Revalorizar el propio trabajo y su importancia en la institución”.

El taller fue la metodología seleccionada para el desarrollo de los cursos, en ellos además de abordarse el temario propuesto en cada módulo de cada curso, se abren los espacios de interrogantes y debates. Todos pueden exponer situaciones problemáticas desde la experiencia de sus prácticas laborales cotidianas como también discutir y proponer instancias superadoras de las situaciones que preocupan.

La bibliografía que se lee y analiza críticamente sirve de soporte tanto al momento de revisar prácticas de trabajo como al momento de presentar las propuestas superadoras.

El curso del año 1997 sirvió para profundizar sobre aspectos abordados en los dos primeros cursos y fundamentalmente centrar la mirada en situaciones puntuales vinculadas al tratamiento e interpretación del patrimonio en cada uno de nuestros museos¹.

Sabido es que los museos exhiben un determinado conjunto de la obra humana, obra que se ve y se siente, que se aprecia y piensa. Hacen una muestra de la memoria, no sólo la del pasado sino también la del presente. Trabajan con los testimonios que la construyen. Como afirma Jacques Le Goff: "la memoria colectiva y su forma científica, la historia, se aplican a dos tipos de materiales: los documentos y los monumentos (...) Tales materiales de la memoria pueden presentarse bajo dos formas principales: los monumentos, herederos del pasado y los documentos, elección del historiador".²

Sobre la base de la información dada se pretendía volver sobre el tratamiento del patrimonio, revisar los cambios en las prácticas de divulgación y realizar a partir de esto los cambios necesarios.

El mismo año se dictó un curso de capacitación específica sobre el uso del programa de computación Microisis, destinando especialmente a bibliotecarios y documentalistas del museo.

El propósito principal era iniciar el proceso de informatización de la biblioteca del complejo museológico. Esto permitiría brindar un mejor servicio de información a lectores e investigadores que la consultan. Por otra parte la opción se hizo luego de consultar en bibliotecas, archivos, centros documentalistas e institutos de investigación del medio sobre la conveniencia de su implementación, llegando a la conclusión de que hacerlo facilitaría la circulación de información, ya que la mayoría de los centros lo utilizan o es compatible con los programas utilizados en ellos, que permite la importación y exportación de datos y convierte a las búsquedas más versátiles; lo que sin duda, mejora la calidad del servicio que se brinda. Este dato no es de menor importancia si se piensa que, por su ubicación e historia, son muchos los investigadores que trabajan en las bibliotecas y archivos de la Provincia, especialmente historiadores colonialistas, etnohistoriadores, antropólogos, estudiosos de temas de fronteras, geógrafos y arqueólogos entre muchos otros.

¹ El temario analítico del curso contemplaba los siguientes contenidos: Testimonios en el Museo Histórico del Norte de la cultura prehispánica: estudio histórico y análisis ceramológico; Las manifestaciones de las artes plásticas: conceptualizaciones generales. Estudio, análisis y reconocimiento del patrimonio pictórico existente en el complejo museológico perteneciente al siglo XVIII. Análisis y reconocimiento de la escultura regional del siglo XVIII.

² Jacques Le Goff (1991): El orden de la memoria. Barcelona. Piadós. Pp. 237

Para nuestra biblioteca, especializada en temas históricos, poder ofrecer información rápida e integrada era un requerimiento impostergable.

En 1996 se planteó abordar como tema del curso los vinculados a la conservación y preservación del patrimonio. En el primer módulo se abordó el tema de forma general con el fin de actualizar perspectivas sobre la problemática; el segundo módulo del curso estuvo destinado a presentar, conocer y debatir con personal de seguridad y defensa civil de la Provincia sobre estos aspectos.

De la experiencia participaron Policía Federal, Gendarmería Nacional, Policía Provincial y Defensa Civil, el objetivo era conocer del patrimonio histórico existente en nuestros museos y su valor cultural y, a su vez, tomar conciencia de la importancia y responsabilidad en las tareas de protección y salvaguarda del patrimonio histórico que nos corresponde a todos, en especial a las fuerzas de seguridad respecto al tráfico ilícito de bienes culturales. El tema cobra relevancia al pensarse que Salta comparte fronteras provinciales y tres fronteras internacionales con Bolivia, Chile y Paraguay y que existen antecedentes respecto al tráfico ilícito de bienes culturales, en especial los de carácter arqueológico y artísticos coloniales.

Con el personal de Defensa Civil, se trabajó sobre emergencias frente a fenómenos naturales, al respecto conviene recordar que Salta se encuentra en una zona altamente sísmica.

El curso puso de relieve la importancia de las tareas de documentación e inventario del patrimonio existente como imprescindibles recursos de preservación del patrimonio.

En el año 1997 se continuó profundizando esta problemática en el curso "Acciones de conservación específica", pero para este caso se ahondó en aspectos puntuales que afectan y deterioran al patrimonio de cada uno de los museos que conforman el complejo, se consideraron temas vinculados al manipuleo y conservación de la madera, la cerámica y los textiles. Esto porque la mayoría del patrimonio en riesgo en nuestros museos tienen como soportes tales materiales.

El taller de cierre estuvo centrado en el tema del manipuleo y la conservación como tarea y compromiso social, el debate se enriqueció por la proyección social con la que se visualizó la práctica laboral cotidiana.

Así como en los primeros años de la capacitación específica el interés principal estuvo centrado en andamiar a nuestro personal con herramientas de conocimiento acerca de las características y valoración del patrimonio histórico que nuestros museos exhiben, para brindar una información ajustada a investigaciones del campo y de conocimientos acerca de la conservación y preservación del mismo y el papel que les corresponde desde el espacio laboral y social; la segunda etapa estuvo focalizada en nuestro público visitante.

La atención al público ha sido siempre una preocupación, por lo que se pensó en un proyecto de capacitación cuyo fin era concientizar acerca de que “la atención al público es una responsabilidad de todo el personal del museo”. Esto porque existe un amplio espectro de problemas a salvar, entre ellos: la reducida planta del personal del complejo museológico -veintidós personas para la atención de los tres museos-, la amplia franja de atención diaria -mañana, tarde hasta la noche, de martes a domingos-, las diversas y necesarias tareas que diariamente deben llevarse a cabo simultáneamente con la de atención al público visitante; son sin duda obstáculos a la hora de desarrollar con eficiencia esta tarea. A esto se suma que, en los últimos años, se incrementó la cantidad de visitantes debido al creciente interés turístico que despierta nuestra provincia y que transformó la modalidad de las temporadas de afluencia -antes, sólo en período de vacaciones escolares, ahora frecuente durante todo el año- y las condiciones económicas nacionales que favorecen la afluencia del turismo extranjero. También es interesante considerar el incremento de visitas de delegaciones escolares en especial luego de la implementación de la Ley Federal de Educación.

Los datos que a continuación se dan tiene como propósito ilustrar sobre la cantidad de visitantes a los tres museos históricos en el transcurso del año 2002.

MUSEO	CANTIDAD DE VISITANTES	DELEGACIONES ESCOLARES *	TOTALES PARCIALES
MUSEO HISTÓRICO DEL NORTE	15.958	563	30.033
PRESIDENTE J. E. URIBURU	2.428	71	4203
POSTA DE YATASTO	4.378	22	4928
TOTAL APROXIMADO			39.164

* Se calcula un promedio de 25 (veinticinco) alumnos por delegación.

Entre las preocupaciones referidas a este aspecto estaba la atención al público con discapacidades totales o parciales. Existía interés por buscar formas de facilitar el acceso al conocimiento y apreciación del patrimonio histórico-cultural por parte de este público en nuestros museos, en cumplimiento, también, con el derecho constitucional de enseñar y aprender y de equidad para todos los ciudadanos. Así, el primer curso destinado a la atención al público estuvo referido a la atención al público con discapacidades. Para llevarlo a cabo se contó con la colaboración de maestros y especialistas en discapacidades visuales, de sordos e hipoacúsicos y con problemas neurológicos-motores.

El trabajo en el taller se planteó a partir de situaciones concretas, el personal del museo pasó por experiencias tales como hacer parte de los circuitos de visitas del museo con los ojos vendados y reconocer los obstáculos que devenían del diseño de exposición o de la estructura edilicia; escucha de los discursos de guía para advertir obstáculos de comprensión a partir de la consideración de las diferentes discapacidades –por ejemplo palabras como: observe, colores, descripciones, pronunciación, tono de voz, sencillez conceptual en las explicaciones, etc.

El material de soporte bibliográfico aportado por los profesionales tuvo especial referencia a las “alertas particulares” que debían considerarse al momento de atender a este tipo de público. La experiencia lleva a concluir que una adecuada preparación puede mejorar sensiblemente la acogida y aumentar la sensación de receptividad entre el público del museo.

La creciente heterogeneidad de los visitantes incide constantemente en los intereses y demandas lo que complejiza cada vez más la tarea de su atención, por lo que en el curso de 1999 se profundizó en esta problemática.³ Al plantearlo se tenía como objetivo mejorar las capacidades comunicativas en pos de ampliar la valoración de la percepción de la imagen del museo, sus servicios y producciones por parte del público y los visitantes.

Como principio se advertía sobre la necesidad de ser prudentes y tratar a nuestro público a su nivel y no al nivel que estimamos que tendría de poseer al entrar en nuestra institución.

Del trabajo en el taller surgieron ideas concretas acerca de modificación y mejoras en los diseños de exposición, planteos nuevos sobre seguridad y sobre nuevas pautas de relaciones interinstitucionales en pos de una mejor comprensión y colaboración con nuestras tareas respecto a la conservación y difusión del patrimonio histórico que contienen.

El tema referido al público virtual generó un proyecto para indagar las posibilidades de aperturas de servicios virtuales en Internet, destinado a públicos virtuales, esto se logró luego de acuerdos con otras instituciones públicas y se puso en marcha a fines del año dos mil en calidad de prueba, concretándose con continuidad a la fecha desde el año 2001.

El curso sobre “El lenguaje museológico” de alguna manera también atendió a la necesidad de revisar nuestras prácticas comunicativas frente a un público heterogéneo en sus intereses y requerimientos. En el taller se revisaron los textos de exposición y se analizaron supuestos y omisiones que por estar naturalizadas desde las prácticas laborales no se advertían. Así se sugirieron cambios y/o modificaciones en diseños, tono y estilo de redacción de paneles y nomencladores y respecto a los paratextos –fotografías, planos, dibujos- a fin de complementar el soporte explicativo de la exposición.

Es sabido que la lectura e interpretación de obras, documentos - sean estos escritos o no- y monumentos nunca es sencilla. Éste es un desafío diario para quienes trabajamos en los museos, como dice Umberto Eco “todo acto de lectura es una difícil transacción entre la competencia del lector (su conocimiento del mundo) y la clase de competencia que determinado texto postula con el fin de ser leído”. Un texto puede tener varios sentidos pero nunca todos los sentidos. No obstante esto, la tarea de revisión del texto explicativo del museo es constante y es interesante como todo el personal atiende a este aspecto y sugiere cambios muchas veces a partir de la simple escucha del espontáneo comentario del visitante.

³ El curso estaba estructurado en tres módulos con el siguiente temario: Módulo 1: La percepción del público del contenido y sentido de nuestros museos históricos. Módulo 2: El papel del personal del museo frente a las nuevas demandas. Módulo 3: El público como divulgador cultural.

Con el curso “Museos históricos y educación” se pretendía colocar en la línea de reflexión crítica a nuestros servicios educativos, partiendo de entender que ellos constituyen un elemento importante en la función institucional de nuestros museos. Las relaciones del museo con las instituciones escolares – y sus diferentes niveles-, con institutos de formación docente - universitarios y no universitarios - constituyen una dimensión crucial del contexto institucional por lo que revisar su intervención en este campo era imprescindible.

Nadie discute hoy que la educación formal y la educación informal se complementan, que ambas han encontrado renovadas modalidades de interacción.

El objetivo del trabajo en el taller del curso era debatir y planificar nuevas estrategias de intervención – adecuadas a los nuevos requerimientos curriculares - tal que su implementación permitieran avanzar hacia la edificación de un fecundo diálogo destinado a enriquecer las experiencias de niños, jóvenes y adultos y profundizar las relaciones de colaboración con los docentes en el uso educativo del museo relacionado con su patrimonio, en el propio museo o en la institución educativa.

Sin dudas el camino recorrido está caracterizado por la continuidad y el propósito de superar obstáculos y optimizar los servicios, pero aún quedan prácticas por revisar para seguir mejorando. En el camino de ejecución del proyecto de capacitación hubo enriquecedoras posibilidades de compartir la experiencia con personal de otros museos en otras provincias, cuando se dictaron cursos en el Museo Jesuítico Virrey Liniers de Alta Gracia (Córdoba), Museo Casa de la Independencia (Tucumán) y Museo Históricos Juan Lavalle de la Prov. de Jujuy

Mientras tanto, nuevos desafíos se avecinan, uno de éstos es pensar sobre qué bases se establecerá el diálogo cultural con el espacio del MERCOSUR; esto sin duda ampliará las perspectivas culturales actuales, pero ¿cómo nos preparamos para ello?

La pregunta viene a cuenta de pensar que desde la época indígena nuestra región NOA ha estado estrechamente integrada histórica y culturalmente al espacio andino y altoandino y esporádicamente vinculada a este nuevo espacio, que obliga a una mirada hacia el Atlántico. Ante esto, la pregunta hecha genera otros interrogantes: ¿cómo presentar el dinamismo, la variedad y la complejidad de nuestra identidad cultural?. ¿Cómo establecer un diálogo que sea lo suficientemente heterotópico y heterocrónico tal que éste de cuenta de nuestro rico patrimonio histórico- cultural?; ¿cómo nos aprestamos para recibir los nuevos aportes culturales que devendrán de la integración con este nuevo espacio económico?; ¿significa esto que son inminentes nuevas configuraciones museológicas?; ¿cómo deben ser y qué sentido darles?.

Estos interrogantes hablan a las claras sobre la necesidad de que todos los trabajadores de la cultura, donde estamos incluidos los de los museos históricos, busquemos espacios de debate y de consenso sobre el tema. Quizás los cursos de capacitación específica y sus talleres sean un escenario posible.

A manera de cierre

Como se dijo, los cursos de capacitación específica han mejorado la comunicación y la empatía laboral, es visible como esto se concreta cotidianamente en las prácticas laborales. Esto sin duda ha incidido positivamente respecto de la reputación y confianza acerca de los servicios que prestan nuestros museos. Sin embargo aún hay aspectos y propuestas de intervención pendientes considerarlas puede lograr “mejoras” significativas, entre ellas podemos consignar:

- Profundizar acciones para evitar un obstáculo latente de orden conceptual: la dispersión semántica-, por ejemplo la dirección de la institución está interesada en el trabajo en equipos, pero resulta que para unos “equipo” es igual a buen clima, para otros es buena comunicación y para otros efectividad-. Es necesario continuar en la tarea de lograr tener un diccionario claro y compartido.
- Ahondar en la creación de redes de comunicación interna, promoviendo el intercambio de información y conocimiento, creando conciencia sobre la necesidad de difundir las prácticas profesionales enmarcadas dentro de una ética de la comunicación.
- Fomentar el desarrollo de investigaciones empíricas sobre consumo cultural y usos sociales de bienes simbólicos. Al respecto son importantes los diálogos entre las distintas vertientes y autores participantes en la elaboración intelectual de los estudios culturales latinoamericanos. Sería importante que estos intercambios abordaran las particularidades de los contextos políticos, económicos, sociales e institucionales.
- Asumir que la comunidad reclama de las organizaciones culturales, lo que incluye a nuestros museos, mayor participación y compromiso con la sociedad civil. Esto sin dudas los coloca en el desafío de pensar y ofrecer nuevas visiones de cómo podría ser para ser más justa y tolerante.

Como escribía Stephen Weil en 1990 “El museo en sí mismo no es una forma arquetípica que tratamos de traer a la vida quienes trabajamos en él, sino, más bien, un objeto social en constante evolución que, por ahora, nos cabe modelar”.

Una aproximación a la capacitación específica: el caso de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable (Convenio UPCN - SAYDS)

Expositor: *Alberto Hillton, Coordinador de Capacitación, Secretaría de Ambiente y
Desarrollo Sustentable*

La incorporación de la temática ambiental a las políticas sectoriales de crecimiento, constituyeron la referencia conceptual para la contribución, desde el área del medioambiente, a la estrategia de lucha contra la pobreza y la desocupación, con un fuerte impulso a partir de la incorporación del Artículo N° 41 de la Constitución Nacional refrendada en Santa Fe en el año 1994.

En ese marco, se instaló en esta institución, el concepto de la capacitación para fortalecer la capacidad de la misma, a partir del refuerzo de la capacidad técnica y operativa de su propio personal en las temáticas específicas ambientales, en su decidida acción de incorporar la variable ambiental en todas las estructuras del Estado.

El objetivo principal que se planteó fue el fortalecimiento institucional a través del inicio de un proceso de formación de capacidades para la gestión ambiental y temas sectoriales específicos con el fin de poder mejorar la funcionalidad, eficacia y eficiencia en el cumplimiento de sus responsabilidades, plasmadas a través de la creación de un Plan Integral de Capacitación en Temas Ambientales.

Varios resultados esperados se imbricaron en dicho objetivo general:

1. Se buscó una mejora significativa en el manejo de un lenguaje común y del conocimiento de la realidad ambiental en el personal de la SayDS.
2. Se establecieron las condiciones para la mejora de las capacidades técnicas y operativas de los sectores involucrados.
3. Se trató de mejorar las condiciones para la materialización de las interacciones entre los involucrados para el logro de objetivos comunes.
4. Se logró, en forma progresiva, la consolidación de las capacidades existentes y la instalación de nuevas capacidades.
5. Se establecieron las condiciones de sistematización de la adquisición de conocimientos.
6. Se consolidaron las condiciones de vinculación permanente entre las autoridades de la SAYDS y la UPCN, fijando la política de capacitación como política institucional sostenible en el tiempo y frente a los cambios institucionales democráticos.

Los objetivos específicos identificados fueron los siguientes:

1. Fortalecimiento de las funciones estratégicas y de coordinación de la SayDS:

- Se dispusieron de datos en secuencia sobre las funciones estratégicas de cada subsector.
- Se identificaron las funciones de coordinación a ejercer por cada una de las cuatro unidades sustantivas.
- Se determinó la dinámica de funcionamiento de las unidades.

2. Desarrollo de la Carrera Administrativa del personal SINAPA y su jerarquización:

- Se ha identificado a todo el personal de planta con cargo SINAPA.
- Se han tomado acciones para concretar las evaluaciones de desempeño en término.
- Se desarrolló un ordenamiento de toma de cursos del INAP para cubrir las necesidades de créditos de capacitación.
- Se generaron las condiciones para concretar los comités de evaluación sectoriales.

3. Ordenamiento en las tareas de conocimientos específicos sectoriales:

- Se dispuso del organigrama por sector.
- Se evaluó el funcionamiento del sector de acuerdo a las capacidades instaladas.
- Se evaluaron las posibilidades de aumento de las mismas.

4. Fortalecimiento de las capacidades técnicas y operativas sectoriales:

- Se estableció un plan de capacitación sectorial integrado.
- Se estableció un sistema de cursos técnicos y operativos de conocimientos elevados.
- Se evaluó el funcionamiento del sector con los funcionarios a cargo de los mismos.

5. Aumento de la capacidad institucional a través de un mejor y más amplio conocimiento de la situación ambiental:

- Se tomaron acciones de capacitación integrales.
- Se focalizó la situación ambiental real y se instaló el paradigma de desarrollo sustentable.

6. Fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales ambientales:

- Se dispuso de la capacidad de poder invitar a la participación de la capacitación a funcionarios, técnicos e idóneos de las diversas instituciones que tienen relación con el medio ambiente.
- Se dispuso de talleres de análisis de la problemática ambiental institucional.

7. Avance en el desarrollo de un lenguaje común de los actores involucrados en la cuestión ambiental:

- Se estableció un sistema que permite la interparticipación de los diversos sectores sustantivos.
- Se estableció un sistema que permite la interparticipación de los sectores de apoyo.
- Se indujo la participación entre ambos sectores en los diversos talleres.
- Se determinó su evaluación y seguimiento sectorial.

8. Crecimiento de la concientización del personal sobre la necesidad de encarar adecuadamente la gestión ambiental:

- Se implementaron charlas y talleres participativos con diversos actores de la problemática ambiental.
- Se dispuso la participación de las diversas ONG's.

9. Materializar la interacción de la participación conjunta de los actores involucrados, afirmando el sentido de pertenencia de los mismos, para el logro de objetivos comunes:

- Se estableció el compromiso de participación interactiva entre los sectores.
- Se evaluaron los objetivos comunes básicos de los sectores de la institución.

10. Instalación de nuevas capacidades y consolidación y perfeccionamiento de las existentes:

- Se implementaron acciones de capacitación para el perfeccionamiento de capacidades.
- Se implementaron acciones para consolidar los conocimientos instalados.
- Se evaluó el funcionamiento sectorial para la instalación de nuevas capacidades.

En este proyecto participaron, en sus diversas etapas, más de 1.500 agentes, tanto de la Administración Pública Nacional como de las administraciones de todas las provincias argentinas.

La innovación generó la creación de un equipo de trabajo que permitió la instrumentación de las políticas ambientales a través de la creación de un Sistema de Capacitación Ambiental, donde se integraron al mismo, el Banco Interamericano de Desarrollo, a través de su Programa de Desarrollo Institucional Ambiental PRODIA, la Unión del Personal Civil de la Nación y la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable, además de los organismos ambientales representativos de las diferentes provincias.

Los recursos utilizados para el desarrollo de un proyecto de esta naturaleza fueron en su mayor medida recursos humanos además de financieros aportados por la SAYDS y el BID. Pero es de destacar que la consolidación de este trabajo se debe al enorme esfuerzo de la gente involucrada, fundamentalmente de la Dirección de Recursos Humanos de la citada Secretaría.

A partir de la Ley General del Ambiente N° 25.675, promulgada en noviembre de 2002, y las leyes asociadas, Ley N° 25.688 Régimen de Gestión Ambiental de Aguas, Ley N° 25.670 Presupuestos Mínimos para la Gestión y Eliminación de los PCBs, y Ley N° 25.612 Gestión Integral de Residuos Industriales y de Actividades de Servicios, se reconoce al Sistema de Capacitación implementado como la herramienta o el instrumento óptimo de incorporación de la citada normativa y su aplicación eficaz por parte de los agentes pertenecientes a la autoridad de aplicación (SAYDS) y a los agentes de las jurisdicciones provinciales.

Esto trajo como resultado directo un cambio en la estructura de la SayDS cual es la creación de la Coordinación de Promoción del Desarrollo Sustentable que nuclea como elementos sustantivos a:

1. Capacitación Específica en temas Ambientales
2. Educación Ambiental
3. Medio Ambiente y Juventud
4. ONG's

El balance realizado a partir del año 1995 a la fecha indica que, previo a la instrumentación del Plan Integral de Capacitación en Temas Ambientales, la preparación de los agentes integrantes de la Secretaría, provenientes de diversas instituciones tales como Agricultura, Junta Nacional de Carnes, Salud, organismos provinciales, nuevas áreas en los mismos en ambiente, etc. puede considerarse prácticamente regular a nula. El desarrollo y sostenibilidad en el tiempo del citado Plan, trajo como consecuencia la mejoría notable, en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, mensurable a través de la capacitación de más de 1.500 agentes, de los requerimientos permanentes de la continuidad del Plan, resolución del Consejo Federal de Medio Ambiente COFEMA que nuclea a los representantes de todas las jurisdicciones ambientales de las provincias argentinas y la nación declarando de interés las acciones de capacitación que se llevaron y llevan a cabo desde la SAYDS.

Fue instrumentado un Programa de Apoyo y Seguimiento que permite monitorear en espacios periódicos de tiempo, el avance subjetivo en el desarrollo de los puestos de trabajo de los agentes de la SAyDS en sus diferentes áreas, basado en la selección de grupos de muestra representativa y su evaluación a través de entrevistas y encuestas realizadas con los funcionarios responsables de cada área.

Además se realizan charlas con los agentes de diferentes áreas a través de un muestreo aleatorio respecto a los cursos realizados. La metodología de evaluación incluye no solo la satisfacción del logro de los objetivos de aprendizaje por parte del agente, sino también a la adquisición de competencias para mejorar la gestión en su organización.

Para concluir, podemos afirmar que en la actualidad el país cuenta con un cuerpo profesional de agentes especializados en temáticas de gestión ambiental. Las mediciones para sostener tal afirmación se basan en el análisis de la capacidad institucional de todos los organismos ambientales que en el marco de la evaluación integral del Sistema de Capacitación Ambiental se realiza periódicamente.

La experiencia en capacitación sobre medicina preventiva: curso de “medicina preventiva” y “primeros auxilios y prevención de accidentes cardiovasculares”

Expositor: *Rodolfo Mazzoni, Director de Medicina del Trabajo y Lic. Lidia Bontorín, Jefa Dto. Capacitación y Comunicaciones, Ministerio de Economía.*

Introducción

La Dirección de Medicina del Trabajo del Ministerio de Economía, a través del Departamento Capacitación y Comunicaciones de la Dirección de Carrera y Relaciones Laborales ha diseñado e implementado durante los años 2001 y 2002 dos actividades que se desarrollaron en el Ministerio de Economía y en la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos del Ministerio de la Producción, previéndose extender durante este año para cubrir a todo el personal que no ha sido capacitado en ambos Ministerios.

El objetivo de estas actividades es fundamentalmente generar un cambio en la estructura organizacional y una toma de conciencia de la prevención en salud, teniendo en cuenta que en la actualidad las organizaciones deben orientar la planificación de los recursos a invertir en la fuerza laboral, modificando los parámetros que influirán en el ámbito del trabajo, la calidad de vida, y la correcta identificación de los factores de riesgo existentes.

En base a los relevamientos de necesidades de capacitación efectuados, hemos detectado no sólo el interés del personal en capacitarse para optimizar sus habilidades en temas específicamente relacionados con sus tareas, sino también obtener información sobre temas de carácter universal, referidos a la mejora de la calidad de su salud física y psíquica, afectada en gran parte debido a los tiempos difíciles que transcurren.

La dimensión de la experiencia primera, de acuerdo a las encuestas realizadas fue muy importante y el personal se ha involucrado masivamente, obteniendo logros que han superado nuestras expectativas y de la Dirección de Medicina Laboral a cargo del Dr. Rodolfo Mazzoni.

Curso de “Medicina Preventiva”

Los objetivos que se trazaron al momento de planificar la actividad han sido orientados hacia la importancia de la medicina preventiva, como factor reductor del costo laboral en materia de salud. Se procuró generar una toma de conciencia sobre la importancia de la realización de controles médicos periódicos, proporcionando al mismo tiempo los conocimientos básicos en materia de medicina preventiva orientada particularmente hacia la problemática de la salud femenina.

El Curso de Medicina Preventiva estuvo destinado básicamente a la dotación femenina, siendo la convocatoria de carácter masivo y obteniendo una respuesta positiva en cuanto al nivel de asistencia a cada una de las reuniones que se llevaron a cabo. También tuvo la misma repercusión el curso de Primeros Auxilios y Prevención de Accidentes Cardiovasculares, cuya convocatoria estuvo destinada a toda la dotación de los Ministerios de Economía y de la Producción.

El dictado del curso estuvo a cargo del Dr. Rodolfo Mazzoni, Director de Medicina del Trabajo, quien contó con la colaboración del Departamento de Capacitación y Comunicaciones en la etapa de diseño e implementación de la actividad.

Tanto en las etapas de diseño e implementación se han aplicado mejoras con relación a las actividades del mismo tenor desarrolladas en períodos anteriores. Se trabajó apuntando a tratar de generar un feedback entre los médicos a cargo de las mismas, y los participantes. También en este aspecto el resultado ha sido positivo considerando el alto grado de participación y el rol activo de los asistentes a cada una de las reuniones que se llevaron a cabo.

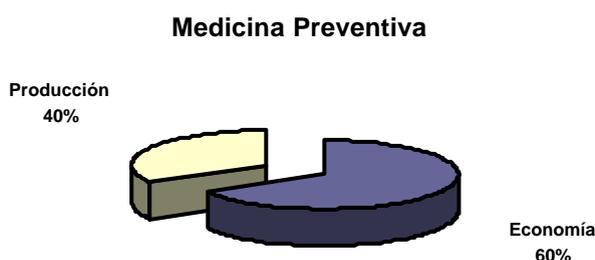
Se volcaron los mayores esfuerzos en lograr concientizar al personal sobre la importancia de la medicina preventiva, que lamentablemente en la actualidad no está totalmente incorporado a nuestro esquema cultural.

En tal sentido puede decirse que el resultado obtenido a través de la realización de dichas actividades, además de lo detectado en nuestras encuestas, de donde surgió el interés de continuar capacitando en estos temas, el más destacable ha sido el aumento que se registró en la cantidad de consultas realizadas a la Dirección de Medicina del Trabajo. De hecho, se pudieron detectar tres casos en los cuales, a través de la realización de una biopsia, se registró la presencia de un carcinoma "in situ" lo que significa la curación total de la enfermedad, con sólo tres meses de ausentismo laboral.

Lugar de realización: Ministerio de la Producción – Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos - Ministerio de Economía

Cantidad de Asistentes: 500

	Asistentes
Ministerio de la Producción	200
Ministerio de Economía	300



Curso de “Primeros Auxilios y Prevención de Accidentes Cardiovasculares”

La capacitación fue dirigida al personal de todos los niveles y se llevó a cabo en el Ministerio de Economía y en la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos del Ministerio de la Producción.

El dictado del curso estuvo a cargo del Director de Medicina del Trabajo, Dr. Rodolfo Mazzoni y los Dres. Juan José Scarano y Roberto Neme, integrantes del staff médico de esa Dirección.

Si bien la actividad sobre la temática de Primeros Auxilios, originalmente fue diseñada para los integrantes de la Brigadas de Evacuación de ambos Ministerios, debido a la importancia de los temas abordados y al interés surgido en el organismo, se implementaron determinados cambios con el propósito de poder desarrollarla en forma masiva.

Nuestro principal objetivo ha sido formar a los asistentes tanto en lo concerniente a la prevención, como en lo que respecta a la práctica de primeros auxilios ante determinadas contingencias que pudieran presentarse en el ámbito laboral, en el hogar y en la vía pública.

Puede decirse al respecto que fueron superadas nuestras expectativas en cuanto a la repercusión que podía llegar a generar el dictado de la actividad, no sólo en lo que respecta a la cantidad de asistentes, sino también, al igual que el Curso sobre “Medicina Preventiva” se produjo un aumento considerable de consultas al Servicio Médico, lográndose de este modo realizar una tarea de detección precoz y tratamiento de afecciones cardiovasculares.

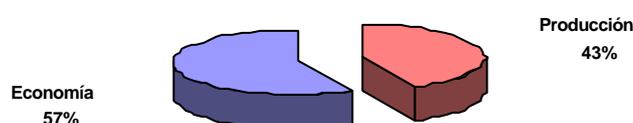
Lugar de realización: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos

Ministerio de la Producción - Ministerio de Economía

Cantidad de Asistentes: 350

	Asistentes
Ministerio de Economía	200
Ministerio de la Producción	150

Primeros Auxilios y Prevención de Accidentes Cardiovasculares



La capacitación laboral para la recuperación social

Expositor: *Jorge Néstor Guerra, Secretario de Capacitación Laboral, Servicio Penitenciario Bonaerense*

Introducción

Tomada la función en el año 1995, no habiendo antecedentes que nos permitieran hacer base para pensar en el funcionamiento del área (hubo acciones inorgánicas y aisladas) y solamente sabiendo que podíamos hacer uso de lo establecido en la Ley 11.046 (Legislación toda de reciente creación en aquellos tiempos) buscamos como estrategia participar del Plan Penitenciario del Gobierno Provincial, permitiéndonos agregar letras en el mismo, y fijando desde aquel entonces la necesidad de contar con una estructura básica que si bien tenía creación en el Decreto 2.541, no tenía puesta en funcionamiento y por lo tanto no tenía asignado recursos. Decimos entonces que fue allí en el 1º lugar que se plasmó la necesidad y allí dejé sentado la necesidad de contar con un grupo técnico profesional y administrativo y la búsqueda de coordinar acciones que permitiese instalar las acciones de la Capacitación Laboral

Recuerdo que por aquel entonces no contábamos tan siquiera con espacio físico, ni recursos humanos y mucho menos mobiliario, también es de hacer notar que desde ese imaginario lugar teníamos que llegar a una población diseminada en más de 37 puntos en la Pcia. de Buenos Aires.

La Capacitación “Formación para el trabajo” está dada en el marco Institucional, debiendo cumplir con objetivos especiales, por cuanto debe contemplar prioritariamente el de aporte a la misión Institucional, tal es la Recuperación Social del hombre que cometió delito y/o posee conducta delictiva y dentro de esta problemática de cárceles también contemplar el carácter de asistencia que ofrece al garantizar el derecho a la formación y al trabajo al hombre detenido investigado (procesado). En la organización del sistema laboral que contribuirá con este doble fin no podremos dejar de contemplar dos grandes aspectos: La Formación de los que serán instrumentos para realizar la acción de capacitación en relación a los dos fines enunciados y la necesidad de cumplir con otro gran enunciado “Legal” que es el de tratar que las condiciones de la condición del trabajo sean lo más parecida a la vida en libertad.

Entonces: Capacitación para el trabajo

1. Un fin de aporte terapéutico.
2. Un fin de asistencia al derecho del investigado.
3. La formación de los propios cuadros.
4. La observancia de repetir el modelo y condiciones externas.

Capacitación Laboral de los internos en el Servicio Penitenciario Bonaerense de la Provincia de Bs. As.

El Servicio Penitenciario Bonaerense atendiendo a los lineamientos del Gobierno Provincial en la materia y en función de la importante misión que normativamente tiene impuesta “ la rehabilitación del individuo que ha desviado su conducta social cometiendo delitos”, utiliza entre otros uno de los conceptos tradicionales y universalmente aceptados para la tarea resocializadora “ El Trabajo”. Por ello ha contemplado dentro de su estructura a la DIRECCION DE TRABAJO PENITENCIARIO: que en el cumplimiento de sus objetivos gira en un eje “EL HOMBRE”, a él y en función de su dignificación ofrecemos prioritariamente su capacitación en pos de la inserción en el sistema laboral que se irá concretando gradualmente desde la comunidad carcelaria a la sociedad, que lo recibirá, ahora, dotado de una fundamental concepción para su definitiva inserción.

- 1) Integrador de un sistema: A partir de esta particular experiencia de la capacitación laboral en las cárceles, que permite al individuo que en ella se encuentra interesado, integrarse a la comunidad carcelaria, incorporándose al sistema laboral a partir de la capacitación, creando hábitos de trabajo, contrarrestando la ociosidad y fundamentalmente agrupando voluntades de superación, produciendo contención dentro de tales grupos (Cursos de Capacitación). A partir de esta invaluable experiencia egresa con un instrumento tan válido como lo es la capacitación laboral, para incorporarse ahora al sistema social, que debería ofrecer las posibilidades de inserción laboral-social.
- 2) Concede paralelamente posibilidades individuales de superación: Por cuanto al mismo comienza a valorarse, a entender que sus capacidades humanas están intactas y que solamente necesitaba de estímulos para movilizarlas y fundamentalmente de oportunidades, que ahora lo hacen sentirse útil dentro de cualquier sistema: el carcelario y luego el social, coincidente con su necesidad de autorrealización.
- 3) El individuo en igualdad de condiciones: En este aspecto el individuo podrá valerse de esta herramienta en primera instancia para mejorar sus condiciones de vida durante su tiempo de condena dentro del establecimiento carcelario con oportunidad para insertarse en el sistema laboral que demanda operarios capacitados y lo hará luego en el sistema social que reclama la mano de obra especializada, que de otro modo lo dejaría en desigualdad de condiciones.
- 4) La rehabilitación: Es ahora fácil interpretar que la capacitación laboral, inserción laboral dentro del sistema carcelario, primero, y las oportunidades que luego pudieren ofrecerse en el sistema social del que egresa pueden ser más concretas que las anteriormente ofrecidas.

Administración de la capacitación laboral a partir de 1995.

A partir de este año y a los fines de una eficaz implementación de la Capacitación Laboral se propone el siguiente Plan de Trabajo, que se desenvuelve en el marco de la propuesta teórica que anteriormente se expuso.

La nueva filosofía con que se ha iniciado la gestión nos llevó a rever y proponer nuevas formas de Administración que imponen incorporar al sistema de Capacitación, Instructores dependientes de la Dirección de Educación de Adultos y Formación Profesional y los que resulten asignados de otros organismos comunitarios que practiquen la capacitación laboral.

Asimismo y en la necesidad de organizar el sistema laboral carcelario el Servicio Penitenciario dio origen a la “ Ley 11.046”, la que en esencia persigue la capacitación laboral de los internos como parte del tratamiento readaptador, al mejoramiento y acrecentamiento de la eficacia del sistema productivo.

La capacitación laboral guarda sus antecedentes en nuestro sistema en la década del 70, cuando surgieron los primeros convenios con el entonces Ministerio de Educación de la Provincia.

Fue en el año 1992, cuando tomo forma en nuestra carta orgánica, y dependiendo de la Dirección de Trabajo a través del Departamento de Comercialización se creó la DIVISIÓN CAPACITACION LABORAL.

Se le impuso la misión de “orientar, proponer, organizar y fiscalizar la capacitación de los internos, con miras a la rehabilitación y futura integración en la sociedad” y las funciones de: “intervenir en la formación del Personal que participa en la capacitación de los internos; evaluar las necesidades de incorporación de Personal especializado y proponer su designación, ejecutar y controlar los planes de estudio y aprendizaje” (textual).

Hoy nos imponemos dar a tal legislación interpretación a la luz de la misión que socialmente podemos cumplir “ la rehabilitación del condenado”.

Difícil tarea, puesto que al pretender otorgar una filosofía que oriente la capacitación hacia el fin señalado, surgen como en todo emprendimiento obstáculos. Aunque el firme deseo hace que no sean ellos nada más que eso, obstáculos, que vamos a sortear para lograr el anhelado fin.

Correspondería hacer aquí un breve análisis del porque “ la capacitación laboral” debe ser hoy el instrumento más válido para cumplir con la posibilidad que un individuo-delincuente logre su reinserción social; tomando tres elementos básicos: sistema social-Institución- delincuente.

Así evaluada globalmente la población carcelaria desde lo empírico, observamos que el más alto porcentaje de los penados provienen de sectores marginales de nuestra sociedad (en nuestro sistema), villas, en las que individuo ha tenido escasas oportunidades de instrucción. Así ingresan a este sistema en el que comienzan a observar posibilidades y sólo su voluntad los incorpora al sistema de capacitación, resta al Servicio Penitenciario ofrecer estímulos para que la voluntad se materialice en la participación como integrante de este sistema laboral institucional.

Por supuesto que hay otras oportunidades, tal son los distintos niveles de Instrucción: Primario, Secundario y Universitario, aunque pocos los beneficiados, atendiendo a varias cuestiones: la falta de niveles de instrucción, los inestimables tiempos que tendrá la condena, y finalmente los recursos que cada nivel requiere.

Insistimos en que por lo antes señalado el sistema de capacitación laboral, guarda las siguientes bondades y características:

- 1) Es integrador dentro de un sistema.
- 2) Concede posibilidades individuales de superación y dignificación.
- 3) Coloca al individuo en condición de igualdad con un mercado laboral, que permanentemente se refuerza en la competitividad y por ende reclama operarios “capacitados”.
- 4) Finalmente es concurrente con la misión que nuestra Institución tiene impuesta: la rehabilitación.

Es de hacer notar que el convenio con el entonces Ministerio de Educación del año 1977, proponía capacitar como instructores al mismo personal penitenciario y a pesar que lograron formarse alrededor de 50 agentes, los mismos no pudieron ser asignados con exclusividad a la tarea de Capacitación Laboral “ basado en la escasa asignación de personal para las tareas de vigilancia y producción, hacia donde estos fueron derivados”.

Inserción del equipo psicosocial en los cursos de capacitación laboral

Incorporación de personal especializado a la división capacitación laboral:
Planteados estos dos aspectos administrativos surgió la necesidad de incorporar personal técnico docente incorporados. La División impuso la sistematización de la Capacitación Laboral en el Servicio Penitenciario, adecuando a la misión resocializadora que la Institución tiene impuesta. Sistematización que comienza a partir de la investigación (que actualmente se encuentra en ejecución) y luego de dictarse un diagnóstico situacional, permitirá instrumentar un plan de intervención que finalmente ofrecerá proyectos que facilitarán concretar el objetivo que la Institución tiene como meta.

Por ello el equipo operador se impone contar en principio con una estructura educativa de Capacitación Laboral (estructura orgánica funcional-edilicia), en la que se insertará un alumno -muy particular- puesto que transita por la rehabilitación de la causa por la que se lo privó de la libertad, tal es “ la delincuencia” o comisión de un delito a la que se suman las consecuencias que la privación de la libertad produce.

Los profesionales se proponen no superponer la tarea de enseñanza, puesto que ésta es de quienes están especializados: “ los instructores, la tarea de los mismos se orienta a evaluar y considerar los modos en que el alumno-interno podrá ir incorporando en forma paralela hábitos-costumbres que irán produciendo un reordenamiento de valores que finalmente redundará en pos de la inserción que este individuo tendrá en la sociedad.

La propuesta se torna aún más ambiciosa cuando surge la intención del “Seguimiento”. Ello permitiría evaluar si “este HOMBRE”, ahora capacitado, se inserta previamente en el sistema laboral de la cárcel y a su egreso al sistema laboral social.

Participación en la selección de los alumnos:

- 1) No consistiría en una selección discriminatoria en el sentido de negar el acceso a quién quiera insertarse en el sistema, sino en brindarle la información necesaria acerca de los contenidos educativos, las posibilidades de inserción laboral a su egreso y, mediante la implementación de cuestionarios, la orientación vocacional necesaria.
- 2) Mantener periódicamente, reuniones con INSTRUCTORES con el fin de brindar asesoramiento acerca de las características especiales del tipo de alumnado (internos alojados en Unidades Penitenciarias).
- 3) Efectuar periódicamente evaluaciones del proceso educativo, brindando elementos que apunten no solo al aporte de los conocimientos necesarios para el aprendizaje, sino a brindar estímulos que motiven y desarrollen las posibilidades internas y a un despertar de las potencialidades de cada educando.

Constituirse en un gabinete psicopedagógico itinerante, para lo cuál se han dividido en tres zonas las Unidades Penitenciarias que cuentan con cursos de Capacitación Laboral, tratando de canalizar las dificultades (personales, familiares, sociales) que puedan influir en el proceso educativo.

Gestión: La tarea de gestión surge de la necesidad de montar la estructura educativa que el equipo operador requiere para insertar su propuesta.

En principio el órgano natural en nuestra Provincia que delinea y acciona en materia educativa, es la Dirección General de Escuelas- Dirección de Educación de Adultos y Formación Profesional y por ellos los esfuerzos y políticas de implementación, de la capacitación laboral en el Servicio Penitenciario deben reunir a estos en una fluida comunicación que se está llevando a cabo buscando espacios de discusión intercambio que paralelamente se fusionan alcanzando un único objetivo.

El sistema carcelario cuenta en la actualidad con unos 100 cursos que benefician a unos 1.500 internos, aunque muchos de ellos funcionan en forma aislada.

Se encuentra en funcionamiento un “ ANEXO DE FORMACIÓN PROFESIONAL”, en la unidad 4 de Bahía Blanca que ofrece una estructura educativa que cuenta con un regente, diez (10) instructores y el agente coordinador que involucran a 148 internos.

La misma funciona desde hace unos ocho (8) años y funciona orgánicamente como un anexo que lleva el N° II del Centro Formación Profesional N° 51 de la citada ciudad.

La experiencia posee en gran parte autosostenimiento económico, a partir de una organización cooperadora de extracto civil que efectúa aportes a los insumos y moviliza la difusión de la tarea que llevan a cabo de la comunidad.

En el año 1995 se incorporó en la unidad 9 el C.F.P N° 404 con una planta de 30 instructores que atienden necesidades del radio La Plata y en 1998 la creación del CFP N ° 402 en la Unidad 2 Sierra Chica, que atiende la demanda de esa zona con tres Unidades Penitenciaria.

Construimos edificios en la unidad 8 Los Hornos, unidad 13 Junín, en la unidad 15 Mar del Plata, finalizando edificios escuela en las unidades 1 y 17 de L. Olmos, lugares en que ya contamos con instructores y necesitamos de estructuras orgánico funcionales.