

Problemas y propuesta en torno al empleo público y la
capacitación:

**La capacitación y formación laboral: herramientas
para la transformación: El caso de la MCSF**

AUTORES

Subsecretaría de la Función Pública

1. TEMA

La capacitación y formación laboral: herramientas para la transformación: El caso de la MCSF

Eje temático: Problemas y propuesta en torno al empleo público y la capacitación.

2. ABSTRACT

Nuestro proyecto se enmarca dentro del Programa de Mejoramiento de la Función Pública, perteneciente a la SECRETARIA DE GOBIERNO, cuyas funciones en relación a la capacitación son 1) ***Incorporar mecanismos que favorezcan y estimulen el crecimiento de las competencias de los empleados públicos y 2) Diseñar planes de capacitación y formación laboral para apoyar prioridades de la organización, basados en diagnostico de necesidades.***

A principios de la gestión del actual Gobierno Municipal, se tomaron las siguientes decisiones en materia de capacitación al personal.

1) Decisiones políticas :

- Centralizar todas las actividades vinculadas a la capacitación y formación del personal municipal en el marco del Programa de Mejoramiento de la Función Pública, para que la consecución de los objetivos sea clara y evitar superposiciones de requerimientos, de cursos, de proveedores de capacitaciones y un mayor orden y control presupuestario destinado al área.
- Realizar en forma coordinada con la asociación gremial las propuestas de capacitación.
- Vincular la capacitación con la Carrera administrativa. (Ley que nunca se puso en marcha).

2) Estrategias para la puesta en marcha

- Diseño pedagógico anual que incluye procedimientos y circuitos establecidos y aprobados por la Secretaría de Gobierno -Subsecretaría de la Función Pública - cuya principal función, es la de establecer orden para la organización de los mismos y obtener una gran rango de datos cuali y cuantitativos que permitan tener información fehaciente de lo ocurrido y poder realizar propuestas de mejoras a futuro.
- Reglamentos para la realización e inscripción a los cursos
- Difusión masiva de la oferta de capacitación

La MCSF considera interesante realizar el siguiente aporte en el congreso:

- 1) El contraste entre la historia de la capacitación en el municipio y la gestión del Actual Gobierno Municipal, con datos cuantitativos que respaldan tal aseveración.
- 2) El circuito establecido y los procedimientos que se diseñaron.
- 3) Las estrategias prácticas (Escuela de Administración Municipal) con la que se vincula la capacitación a la carrera administrativa

3. INTRODUCCIÓN:

El presente trabajo tienen como fin mostrar a colegas, funcionarios, académicos y participantes interesados, una experiencia que consideramos exitosa por poseer sustento teórico, una puesta en marcha en constante revisión y en ajuste con la realidad y aceptación por parte del público participante.

Nuestra principal motivación radica en la posibilidad de dar conocer una práctica que, consecuente con lo establecido por los organismos internacionales en materia de Función Pública y tratamiento de los Recursos Humanos del Estado, permite el mejoramiento del Servicio Civil, promoviendo que el mismo sea profesional.

Las administraciones públicas modernas requieren de la incorporación de nuevas tecnologías y apropiaciones teóricas que en nuestra Municipalidad no estaban siendo llevadas a cabo. Queremos como Gobierno Municipal mostrar los avances y resultados en materia de capacitación.

La gestión de la capacitación laboral para esta administración pública es una posibilidad, una puerta abierta para lograr transformaciones, una oportunidad de cambio, de mejora y de retroalimentación con el personal

Bajo este lema encaramos nuestra ponencia de la siguiente manera:

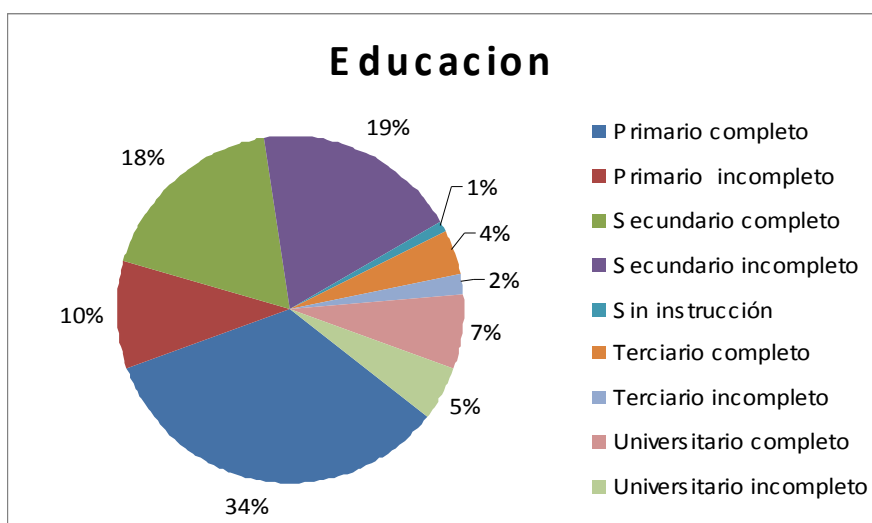
En una primera instancia, analizaremos a modo descriptivo la situación del área de Recursos Humanos, apartado que denominamos "Punto de partida". Luego comentaremos las políticas generales referidas a la Función Pública, que sostienen y enmarcan las acciones específicas del área capacitación. Por último nos enfocaremos específicamente en los circuitos y los resultados parciales que hemos podido observar en materia de capacitación y formación laboral en el Municipio de la Ciudad de Santa Fe.

4. DESARROLLO:

4 a) Punto de partida:

En diciembre de 2007 (momento de asunción de la gestión actual) la situación en materia de personal y recursos humanos era la siguiente (se presentan solo algunas características de la situación descrita):

- ✓ Sistema de Ingreso de Personal a la planta permanente ausente por más de 25 años.
- ✓ Composición y características del personal Permanente y No permanente de la MCSF:
 1. Personal Permanente: aprox. 2500 personas
 2. Edad Promedio a diciembre de 2007 :50 años
 3. Situación educativa :



- ✓ Capacitación Laboral.: Promoción de algunos cursos anuales o semestrales, desligados de las políticas determinadas por el Ejecutivo. La motivación para realizar un curso por parte del empleado municipal radicaba simplemente en el interés personal. No existía ninguna de tipo organizacional que lo impulsara a querer capacitarse y/o actualizar nuevas competencias laborales.
- ✓ Ausencia de políticas de Reforma y Modernización del Estado relacionadas a mejoras en circuitos, innovaciones tecnológicas que repercutieran en condiciones laborales superiores.
- ✓ Fuerte resistencia y descreencia por parte del trabajador municipal a cambios en materia de gestión de Recursos Humanos. Frase tales

como “Yo tengo tantos años acá adentro... no me van a capacitar” o “Que me pueden venir a enseñar...”.

Frente a esta realidad y a las ideas políticas que sosteníamos, considerábamos que el cambio y las transformaciones debían darse a partir de:

- La revalorización del empleado público como funcionario al servicio de la comunidad.
- La mejora de competencias laborales que permitan el avance tecnológico y específico de cada área de la municipalidad.
- La valorización del desempeño, el esfuerzo y la transparencia en todos los procesos de la gestión de Recursos Humanos.
- La recuperación de la carrera escalafonaria.
- Mejoras en las condiciones físicas de los espacios de trabajo: reformas edilicias, computadoras, flotas de teléfono para los puestos que los necesitaran, Internet, cuentas de correo, (acciones en conjunto con diversas Secretarías de la Municipalidad) entre otras.

4b). La Subsecretaría de la Función Pública. Su creación

El día 10 de diciembre de 2007 el actual Intendente de la Ciudad de Santa Fe Ing. Mario Barletta expresaba en su discurso de asunción y ante toda la comunidad santafesina:

Santa Fe debe ser Una ciudad en la que el Estado esté presente y se haga cargo de manera responsable y eficiente de las necesidades de la población;

*La transparencia en la gestión de lo público, la honestidad, el entusiasmo, la inteligencia y, como me gusta decir, **la prepotencia de trabajo** serán las bases del desarrollo de nuestra ciudad. Valores inculcables que la ciudadanía demanda y que asumimos como gobierno .*

A ello se suman la necesidad de preservar y dinamizar los recursos existentes, de revertir el escaso desarrollo tecnológico alcanzado por el municipio y la necesidad de insertarnos en contextos globales que exigen profesionalismo y especialización .

Basados en estos lineamientos políticos y en los que se exponen a continuación - extraídos de la Carta Iberoamericana de la Función Pública-: se crea la **Subsecretaría de la Función Pública**:

“...La función pública está constituida por el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada. Dichos arreglos comprenden normas, escritas o informales,

estructuras, pautas culturales, políticas explícitas o implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general...”,

“...una Administración profesional que incorpora tales sistemas (Sistemas civiles.) contribuye al fortalecimiento institucional de los países y a la solidez del sistema democrático...”.

Dicha subsecretaría es dependiente de la SECRETARIA DE GOBIERNO, y se enmarca jurídicamente dentro de la ordenanza Municipal N° 11437. A su vez, ésta contiene al *Programa de Mejoramiento de la Función Pública*, destinado a llevar a cabo las políticas delineadas. A continuación se explicitan la Misión y Funciones del mismo.

MISIÓN:

El Programa de Mejoramiento de la Función Pública tiene por objetivo diseñar y promover todas las acciones que tengan significación para la modernización de las políticas públicas de gestión del empleo y los recursos humanos, coherentes con las prioridades y finalidades de la Municipalidad de la ciudad de Santa Fe de la Vera Cruz.

FUNCIONES:

- Articular instrumentos de planificación, mediante los cuales la organización municipal realiza el estudio de sus necesidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos a corto, medio y largo plazo.
- Instrumentar sistemas de información sobre el personal, capaces de permitir un conocimiento real y actualizado de las disponibilidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos, existentes y previsibles en el futuro.
- Organizar mecanismos destinados a definir las características y condiciones de ejercicio de las tareas, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas a desempeñarlas.
- Gestionar los procesos de acceso al empleo público, siguiendo los principios de publicidad, libre concurrencia, transparencia y meritución.
- Desarrollar sistemas formales de evaluación del rendimiento del personal.
- Incorporar mecanismos que favorezcan y estimulen el crecimiento de las competencias de los empleados públicos.

- Diseñar planes de capacitación y formación laboral para apoyar prioridades de la organización, basados en diagnósticos de necesidades.
- Fortalecer e instrumentar los mecanismos que aseguren, en cada caso, el control de presencia, la realización completa de la jornada de trabajo, la reducción del ausentismo, las incompatibilidades y los procesos disciplinarios.
- Optimizar las reglas y políticas necesarias para garantizar los derechos de los empleados en materia de salud laboral y seguridad en el trabajo.
- Desplegar políticas y prácticas de comunicación interna.
- Tramitar y administrar el Sistema de Pasantías Educativas Ley N° 25.165.

Estas funciones tienden a revisar, recrear y refuncionalizar las prácticas referidas al sector de RRHH transformando así los conceptos de antaño de “departamento de personal” dedicado al contralor y la supervisión de historias laborales y formales dentro de la organización.

4. c) : **La capacitación laboral.**

A continuación se presenta una tabla que correlaciona ciertos puntos tomados de la *Carta Iberoamericana de la Función Pública Cap 4: Desarrollo*, con las decisiones políticas específicas propuestas por la MCSF

<p align="center">Marco teórico referencial:</p> <p align="center"><i>Carta Iberoamericana de la Función Pública</i> <i>Cap 4: Desarrollo</i></p>	<p align="center">Políticas internas</p>
<p>Punto 37° <i>Los sistemas de función pública deben incorporar mecanismos que favorezcan y estimulen el crecimiento de las competencias de los empleados públicos, mantengan alto su valor de contribución y satisfagan en lo posible sus expectativas de progreso profesional, armonizando éstas con las necesidades de la organización.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creación y refuncionalización del área de Capacitación al personal: esclarecimiento de objetivos anuales, semestrales y presupuestarios. • Capacitación y formación vinculada a la mejor de competencias y perfiles profesionales
<p>Punto 38° <i>La carrera profesional de los empleados públicos será facilitada por regulaciones flexibles, que eliminarán en lo posible las barreras o limitaciones formales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación voluntaria, para todo el personal Permanente y No Permanente de la MCSF. * • No se requiere autorización de la jerarquía superior para capacitarse. Cada uno es responsable por desarrollar su propia

	<p>carrera profesional. **</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto por los saberes previos y reconocimiento de los recorridos organizacionales de los trabajadores como fuente valiosa. • Vinculación de las actividades de capacitación con la carrera administrativa. A mayor capacitación mayor desarrollo profesional y por ende resultados económicos y posiciones jerárquicas posibles de acceder. <p><i>* , **: estos principios pueden alterarse cuando se traten de cursos de formación referidos a la Reforma y Modernización del Estado</i></p>
<p>Punto 40º <i>Los empleados públicos deberán recibir la capacitación adecuada para complementar su formación inicial o de acceso, para adaptarse a la evolución de las tareas, para hacer frente a déficits de rendimiento, para apoyar su crecimiento profesional y para afrontar los cambios organizativos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de planes de capacitación y formación laboral permanentes en el tiempo, coherentes con las necesidades y objetivos organizacionales transversales, localizadas por áreas y/o individuales, todos estos basados en diagnóstico de necesidades. • Becas de estudio para comenzar, y/o finalizar la escuela primaria y secundaria
<p>41) <i>La formación de los empleados públicos deberá desarrollarse mediante planes diseñados para apoyar prioridades claras de la organización, en el marco de las políticas globales, y basarse en diagnósticos fiables de necesidades. La inversión en formación debe ser objeto de evaluación, que se extenderá a la apreciación de los aprendizajes producidos, la satisfacción de los participantes, la relación entre resultados y costos y el impacto sobre el rendimiento de las personas en sus puestos de trabajo</i></p>	<p>Se detalla en el apartado Diseño específico.</p>

Se incorporaron además, estas otras políticas internas

- El trabajo en conjunto en el diseño de propuestas pedagógicas con el Gremio que nuclea a los trabajadores. Estimulación de la relación triangular: estado-trabajadores-asociación gremial.
- La generación de propuestas específicas a pesar de las resistencias encontradas.

- Clara diferenciación entre la gestión operativa de la capacitación laboral y la estratégica/política.
- Certificación oficial y con puntaje para que todas las instancias de capacitación sean reconocidas en futuros concursos (siempre que la temática concuerde con el cargo a concursar)

4. c.1. Breve referencias de los Marcos teóricos que sustentan las acciones de Capacitación.

Partimos de la base teórica de que la capacitación laboral merece y requiere andamiaje. La misma debe ser abordada por profesionales del área de la educación en colaboración con los técnicos especialistas en contenidos. Creemos profundamente en que la Capacitación es modificadora de las competencias estancadas, perdidas y aisladas en el tiempo (producto de una desinversión total hacia los recursos humanos)

Como ya se observó, nuestros principales marcos referenciales son: la **Carta Iberoamericana de la Función Pública**, el **Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil** (desarrollado por Francisco Longo para el BID). En materia específica referida al diseño pedagógico- didáctico nos apoyamos en diversos promotores del mundo de la capacitación laboral y la gestión de recursos humanos, que si bien, en su mayoría han desarrollado sus postulados alrededor de la actividad privada, podemos tomarlos de base para el diseño de los planes anuales y de la metodología de trabajo, tales como Abraham Pain, Ernesto Gore, Juan Oscar Blake, Donald Kilpatrick.

4. c. 2. La Capacitación Laboral: Metodología de Trabajo

1º: Detección de necesidades de capacitación:

Se realiza una vez al año entre los meses de noviembre y febrero.

La modalidad es a través de llenado de formularios por parte de funcionarios políticos y directores de planta. Luego la información se cruza. Además se

entregan cuestionarios individuales para que el personal participe voluntaria y anónimamente.

Los datos son analizados para la presentación de un informe.

2º: Diseño de plan anual:

El plan anual consiste en el agrupamiento de cursos de capacitación y formación, por áreas de interés de acuerdo a la detección de necesidades realizada y a los objetivos específicos de la Subsecretaría de la Función Pública. Luego se presenta oficialmente. Los empleados acceden a una copia general del mismo para saber con que opciones contarán durante el año.

Cabe aclarar que el diseño del plan anual se realiza bajo condiciones de planificación estratégica flexible y móvil lo cual permite su adaptación en caso de que la realidad o distintas necesidades así lo requieran.

Beneficiarios: Todo el personal Permanente y No permanente de de la MCSF

Organización: La oferta de capacitación y formación se agrupa por similitudes de contenidos en 4 grandes grupos: a) Mantenimiento y Servicio, b) Gestión administrativa, c) Reforma y Modernización del Estado, d) Cursos de Formación general.

Evaluación: El plan anual se somete a evaluación mediante el analiza de los siguientes criterios:

- a) Eficacia: ¿Se logró completar o no? Las modificaciones que sufrió y los motivos de las mismas.
- b) Costos: Costos generales y desvío presupuestario en caso de que existiera.
- c) Pertinencia: La relación existente con la detección de necesidades planteadas al inicio y el diseño ofrecido.
- d) Conformidad: Aceptación del público participante.
- e) Inclusión: Análisis de la inclusión del personal según tramos, categorías y agrupamientos en relación a la propuesta ofrecida.

Viabilidad administrativa: El plan se somete a revisión y se eleva formalmente a la Secretaria de Gobierno. Dos veces por año se confeccionan los actos administrativos necesarios para asentar todo lo ejecutado.

3º: Diseño pedagógico específico:

Esta fase se desarrolla a medida que los cursos se ponen en marcha. Aquí se realiza la exploración de la demanda particular por cada curso ofrecido. Se trabaja en conjunto con el área ejecutiva de la Dirección de Capacitaciones, Promociones y Concursos para llevar adelante y organizar cada actividad.

Cada curso responde a uno o varios de los siguientes postulados

- Cursos para la Incorporación de tecnologías
- Cursos ofrecidos con la Intención de modificar conductas
- Cursos para incorporar nuevos conocimientos

El diseño se realiza:

- con un técnico o especialista en el contenido
- con un diseñador didáctico

Metodología para el dictado de cursos:

Fuerte hincapié en lo procedimental. Entendemos a las metodologías procedimentales no solo como sinónimos de acción, sino también de vinculación entre la teoría y lo que la realidad laboral demuestra. Se trabaja con casos prácticos, ejemplos, textos cotidianos que estrechen fuertemente lo que al participante le ocurre en el puesto de trabajo o en la organización y lo que escucha en el aula.

La utilidad de la capacitación debe ser palpable por el participante. Es necesario explicitarse en los objetivos, resultados, derechos y deberes pos capacitación y resultados esperados para que exista un verdadero aprovechamiento y beneficio de los cursos ofrecidos.

Tecnologías:

En cuanto a las tecnologías utilizadas durante las capacitaciones tratamos de trabajar con lo conocido y clásico por el trabajador: cuadernillos, proyecciones con transparencias, Power Point, y pizarrón.

Con respecto al diseño en educación virtual, esta en permanente consideración pero aun no tenemos público suficiente (al menos masivamente) que pueda sumarse a esta iniciativa. Recordemos lo establecido al comienzo de este trabajo respecto de los niveles educativos del personal y la falta de comprensión de las tecnologías informáticas.

En el caso de los cursos de oficios, se utilizan todas las maquinarias necesarias para poder ofrecer garantías prácticas de lo que se enseña.

Docentes y/o Capacitadores:

- Personal de planta permanente con vasto conocimiento
- Funcionarios especializados.
- Docentes contratados a través de distintas referencias.
- Instituciones Oficiales: Universidades, Institutos de educación terciara.

La vinculación con los docentes es extremadamente estrecha a través de contacto telefónico, vía mail y por medio de informes escritos. Queremos que el docente conozca la realidad del grupo con el que trabaja y sobre todo el perfil de los participantes. A su vez, queremos que ellos sientan, que el docente no esta alejado de su realidad cotidiana.

En el caso de los institutos o universidades se establecen convenios marcos y específicos que permiten el desarrollo legal de los cursos.

Contexto de aprendizaje:

Los cursos y/o jornadas pueden realizarse en los siguientes ámbitos:

- Auditorios
- Aulas talleres (cursos de oficio)
- Puesto de trabajo
- Aula de capacitación.

Esta última merece una particular atención: el gobierno de la ciudad de Santa Fe decidió Invertir por primera vez, una suma de dinero considerable para la

apertura de un aula que alberga a 50 posibles participantes con toda la tecnología y recursos didácticos requeridos.

Si bien el “aula” como contexto de aprendizaje en materia laboral tiene algunos opositores, para nosotros ofrece múltiples beneficios: es propia, permite mayor institucionalización de la capacitación como gestión política, se instala como espacio de expresión, genera intercambios sociales, entre otros

Evaluación:

- Evaluación Inicial:

La carencia o no de contenidos por parte de los participantes se expone en los formularios de indagación que se redactan al comienzo del diseño pedagógico. El docente a cargo recibe esta información y prepara una evaluación de diagnóstico a fin de ajustar los contenidos propuestos.

- Evaluación de proceso:

Los participantes no realizan una evaluación de proceso de contenidos pero si sometemos la instancia de capacitación a este tipo de evaluación. Para cumplimentar con tal fin, al promediar la mitad del curso los docentes deben entregar un informe ya estipulado que evalúa diversos criterios.

En caso de que el informe no se posea positivo se tomaran las medidas necesarias para corregir aquello que sea posible.

- Evaluación Final:

Tomamos como referencia al modelo desarrollado por Donald L. Kirkpatrick

Niveles de Evaluación	Objetivos	Instrumentos Utilizados	Comentarios/Observaciones
1º: <i>Evaluar la Reacción</i>	Tomar muestras y opiniones anónimas cuando los participantes terminan la jornada de capacitación.	Cuestionario Cualitativo	Además de los indicadores, se le solicita al participante que exprese situaciones laborales en las que cree que podrá aplicar el conocimiento adquirido, comentarios y/o sugerencias particulares. Este, es un formulario clave para la presentación del informe final de la jornada de capacitación.
2º: <i>Evaluar el Aprendizaje.</i>	Evaluar que lo enseñado sea verdaderamente	Ejercitaciones prácticas, evaluaciones finales de contenidos y/o ejercicios	Las instancias de evaluación no son obligatorias. Quienes las aprueban reciben certificado de

	aprendido	integradores.	Aprobación. Quienes deciden no realizarlas, reciben certificación de asistencia. Cada modalidad posee un puntaje distinto si la certificación es presentada como antecedente en llamados a concursos
3° <i>Evaluar el Comportamiento.</i>	Que lo aprendido sea trasladado a la tarea laboral cotidiana.	No existe instrumento formal Se toma como referencia parte de la evaluación de reacción y la entrega de dispositivos pedagógicos como mediadores entre la situación áulica y el trabajo.	Charlas informales entre la Subsecretaría de la Función Pública y el área que solicito el curso, pasados los 3 meses de ejecución de los mismos Los instrumentos denominados dispositivos pedagógicos, son breves resúmenes, que se les entrega a cada participantes con el fin de que puedan tener en el puesto de trabajo rápido acceso a los contenidos conceptuales enseñados. Son de fácil lectura y permiten la socialización con los compañeros. Este instrumento es simplemente una estrategia para fomentar la transferencia (aunque requiere para su utilización un alto grado de compromiso personal).
4° <i>Evaluar los Resultados.</i>	Que lo aprendido se mantenga en el tiempo y se adapte a los nuevos requerimientos.	No existe instrumento formal	Charlas informales con los directivos de las áreas

Todos los análisis y comentarios referidos a evaluación de la capacitación y de los aprendizajes logrados se traducen en un informe que se eleva al funcionario principal del área que demandó el curso de capacitación.

4. c.3: Impacto:

La transparencia es un eje fundamental del Gobierno actual, por este motivo al comienzo de nuestro trabajo nos propusimos obtener resultados medibles que puedan tenerse en cuenta la hora de tomar decisiones y que sustenten las erogaciones realizadas y permitan la certificación correspondiente.

También nos preocupa la medición “social” - en palabras de Oscar Juan Blake- es decir aquello que la cultura institucional opina o presiente de la

gestión del área capacitación. Para esto, trabajamos con la Dirección de Comunicación, quien lleva adelante un Programa de Comunicación Interna.

- Resultados comparativos

	2008	2009
Cantidad de Cursos	21	21
Horas destinadas a la capacitación	500	300
Cantidad de Personal Capacitado	1300	1500

- ✓ Los cursos realizados durante el 2008 fueron en general masivos y destinados en su mayoría a público en general.
- ✓ Para el 2009 se decidió, determinar criterios más específicos tales como: delimitar el grupo de destinatarios y dirigir los objetivos para aquellas personas que puedan hacer un traslado de lo aprendido al puesto de trabajo más accesible.

Cable aclarar, que todos los datos referentes a 2009 son parciales porque aun no ha finalizado el período contemplado para la ejecución del plan anual. Sin embargo podemos afirmar que la mayor variación entre los años 2008 y 2009 no se presenta en datos cuantitativos **sino a nivel de calidad**: elección de docentes e instituciones, selección específica y detallada de contenidos y mayor contención al grupo que se capacita.

4. d: La Formación Laboral:

4. d.1 Escuela Superior de Administración Pública Municipal

La Ley 9.286, que aprueba el Estatuto y Escalafón del personal de Municipalidades y Comunas de la Provincia de Santa Fe, establece como requisito para la promoción de las categorías 16 a 18 y 19 a 24, la aprobación de los cursos de supervisión y de personal superior. Esos cursos son un requisito inexpugnable para la promoción de los agentes. Lamentablemente, en los 26 años que llevamos de democracia, esto no pudo implementarse. Es de suma importancia la construcción de la Escuela, a los fines de recuperar la carrera escalafonaria del personal y conformar una herramienta más para la profesionalización de la función pública municipal.

Para poner en marcha esta propuesta se firmó un acuerdo marco con la UNL (Facultad de ciencias económicas) en el que se exponen los siguientes propósitos.

- ✓ Fomentar la capacitación y el perfeccionamiento de los agentes municipales, brindando a los mismos las herramientas necesarias para su más amplio desarrollo y progreso en la carrera administrativa.
- ✓ Los cursos que se dicten dentro de la Escuela Superior de Administración Pública Municipal, serán aquellos exigidos por el Estatuto y escalafón del Personal de Municipalidades y Comunas de la Provincia de Santa Fe-Ley 9286, para el ingreso o promoción a los tramos de Supervisión y Superior.

La propuesta específica es la siguiente: 2 cursos (Uno para la promoción al tramo Supervisión y otro al Tramo Superior, que abarquen los siguientes contenidos)

- **Curso Tramo Superior (categorías 19 a 23, todos los agrupamientos)**
 - ✓ Introducción a la problemática de la administración pública a escala subnacional
 - ✓ Régimen Legal Municipal
 - ✓ Administración estratégica y Gerencia Pública
 - ✓ Régimen Tributario Municipal
 - ✓ Sistemas de Administración Financiera

- ✓ Presupuesto Municipal
 - ✓ Sistemas de Control Municipal:
 - ✓ Gobierno Electrónico
 - ✓ Políticas Sociales
 - ✓ La economía nacional. Situación actual, perspectivas y escenarios posibles en el corto y mediano plazo
 - ✓ Desarrollo regional y planteamiento urbano:
 - ✓ La Función pública Municipal
- **Curso tramos supervisor (Categorías 16 a 18, todos los agrupamientos)**
 - ✓ Introducción a la problemática de la administración pública a escala subnacional
 - ✓ Régimen Legal Municipal
 - ✓ Sistemas de Administración Financiera:
 - ✓ Despacho y procedimiento administrativo
 - ✓ Sistemas de Control Municipal:
 - ✓ Políticas Sociales
 - ✓ Desarrollo regional y planteamiento urbano

4. d.2: Becas Para la finalización de la Escuela Primaria y Secundaria

Frente a la realidad educativa del personal del municipio expresada líneas atrás, el Gobierno de la Ciudad emitió un decreto- D.M.M N° 01041/08- en el cual se establecía que: todos aquellos agentes que no hayan alcanzado la titulación oficial tanto para primaria como para secundaria podrían acceder a un reglamento de becas de estudio el cual consistirá en \$300 trimestrales para aquellos alumnos que cumplan todas las condiciones estipuladas.

Los objetivos principales de esta acción política son: 1) cumplir con el compromiso ineludible del Estado en el fomento y apoyo a la educación formal obligatoria para aquellos empleados municipales que lo requieran y desean y 2)

lograr un incremento cualitativo en el desarrollo laboral y personal del empleado.

5. CONCLUSIÓN

En este trabajo hemos visto como es posible articular ideas prácticas con sostén político y teórico, llevando a cabo un trabajo conceptual consistente.

Para los años 2010-2011 nos espera:

- ✓ Profundizar las acciones de capacitación, diseñando planes anuales con mayor oferta y que respondan a múltiples necesidades.
- ✓ Elevar el nivel de competencias técnicas, tecnológicas y profesionales requeridos para los puestos de trabajo con el fin de alcanzar mayores niveles de eficiencia en beneficio de los ciudadanos.
- ✓ Poder evaluar objetivamente y con indicadores precisos, el proceso de transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo y su permanencia en el tiempo a través de entrevistas y evaluaciones de desempeño.
- ✓ Crear un banco de docentes e instituciones que estén interesados en brindar capacitación al personal de la municipalidad.
- ✓ Ampliar la modalidad de información de la oferta de capacitación: mejorar la circulación de la misma.
- ✓ Subir los índices de personal con Secundario Completo.

Por todo esto, queremos diferenciarnos de aquellas acciones de capacitación aisladas, secundarias, accesorias, y/o fragmentadas que tuvieron lugar en tiempos anteriores. Sabemos que para eso, aún queda mucho todavía por hacer y este desafío es propulsor de ideas creativas y motivadoras. El cumplimiento de estas metas y la profundización de las líneas políticas aquí descritas serán indispensables para observar si las transformaciones imaginadas, fueron posibles.

No queremos aún hablar de resultados positivos o negativos. Si de visiones optimistas. Las encuestas de reacción, demuestran mayor satisfacción por parte de los empleados por tener acceso a oportunidades de formación. Se logra aceptación entre la gente: ya no parece algo tan extraño capacitarse, sino verdaderamente un derecho, tal como lo establece la ley 9286.

Por ultimo sabemos que todo nuestro trabajo no es independiente de las políticas de Reforma y Modernización del Estado, (tales como la descentralización, la informatización, la atención al público, la agilidad en los trámites, la transparencia en la gestión política administrativa) por este motivo nuestra planificación está en constante revisión para que pueda acompañar en la práctica aquello que se determina desde el Ejecutivo.

6. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Banco Interamericano de Desarrollo. **Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil.** Francisco Longo. ESADE. Instituto de Dirección y Gestión Pública. Barcelona, abril 2002.
- ✓ Blake, Oscar Juan. **La capacitación : Un recurso dinamizador en las Organizaciones.** Ediciones Macchi. Abril 2003
- ✓ Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo; Naciones Unidas Departamento de Asuntos Económicos y Sociales: **Carta Iberoamericana de la Función Pública.** V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003.
- ✓ Departamento Administrativo de la Función Pública. Republica de Colombia. **Plan Institucional de Capacitación: Guía para su evaluación.**
- ✓ Dra. Gertrudis María Estela Pocoví: **Gestión y Desarrollo de los Recursos Humanos como herramienta para la Reforma del Estado:** Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración.
- ✓ Gore, Ernesto. **Conocimiento Colectivo.** Editorial Granica. Abril 2003
- ✓ Guilles Ferry. **Pedagogía de la Formación.** Facultad de Filosofía y Letras-UBA. Ediciones Novedades Educativas. Abril 2001
- ✓ Kirkpatrick, Donald L.: **Evaluating Training Programs: the Four Level.** San Francisco.1998.
- ✓ Olazagoitia Hernán y Vaudagna Mariela Soledad: **El Personal estatal y la política Publica. El caso Rosario** en “Estudio y Acción 2006: Análisis y Perspectiva sobre la realidad Argentina”. CESYAC: Centro de Estudios Sociales y Acción Comunitaria.
- ✓ Pain Abraham: **Capacitación Laboral.** Facultad de Filosofía y Letras-UBA. Ediciones Novedades Educativas. Abril 2001.

