



UNL • FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS



Maestría en  
**ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Acreditada y categorizada A (Res. CONEAU 134-2020)

Reconocimiento oficial y validez nacional del título (Res. ME 735/21)

**Título: Análisis de Capacidades Institucionales para la implementación de la Evaluación de Impacto. El caso del Programa de Capacitación Institucional para el personal No Docente de la UNL.**

**Alumna: CPN Samanta A. Marchi**

**Director: Dr. Fernando Isuani**

2022

## **INDICE**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **CAPITULO 1: El Estado y los sistemas de evaluación**

- 1.1 La evaluación en los organismos estatales: antecedentes.
- 1.2. Los dispositivos de Evaluación: importancia
- 1.3 Tipos de evaluación: la evaluación de impacto.

#### **CAPITULO 2: Evaluación de impacto en Sistemas de RRHH**

- 2.1 La capacitación en el Sector Público: conceptos e importancia
- 2.2 Capacitación y evaluación: la evaluación de impacto
- 2.3 Evaluación de impacto: formas de implementación en los Sistemas de Capacitación Estatales

#### **CAPITULO 3: Capacidad Institucional**

- 3.1 Capacidad institucional: definición, componentes e importancia.
- 3.2 Diagnóstico de capacidades institucionales: metodologías aplicables.
- 3.3 Criterios para fortalecer capacidades institucionales

#### **CAPITULO 4: Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL**

- 4.1 Descripción de la metodología aplicable para el desarrollo del trabajo
- 4.2. Análisis del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL.
  - 4.2.2 Identificación y Análisis de las capacidades institucionales actuales del Programa
    - 4.2.2.1 Hardware del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL
    - 4.2.2.2 Software del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL
    - 4.2.2.3 Orgware del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL
  - 4.2.3 Conclusiones del análisis de capacidades institucionales actuales del Programa de Formación y Capacitación
- 4.3 Confección de la Guía para la evaluación de capacidad institucional
- 4.4 Identificación de los déficits de capacidades institucionales relacionados con la implementación de la evaluación de impacto.
- 4.5 Acciones posibles de fortalecimiento de capacidades institucionales para la implementación de la Evaluación de Impacto (propuestas).

### **CONCLUSIONES GENERALES**

#### **ANEXOS**

Anexo I – Bibliografía consultada.

Anexo II - Entrevistas al personal perteneciente al Programa de Formación y Capacitación del Personal No Docente de la UNL.

Anexo III- Encuesta de evaluación que realiza el Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL.

Anexo IV– Difusión de cursos de Capacitación

Anexo V– Escala de Calificación de criticidad de procesos de gestión y de calificación de déficit de capacidad institucional.

Anexo VI–Factores y variables de calificación del déficit de capacidad institucional.

## Introducción

La presente investigación tiene por objetivo principal analizar la capacidad institucional del Programa de Capacitación Institucional para el personal No Docente de la UNL, en la actualidad llamado “Programa de Formación y Capacitación del Personal de la Universidad Nacional del Litoral (UNL)”, e identificar las capacidades necesarias para poner en marcha la Evaluación de Impacto.

Motivó mi interés en desarrollar este tema ver la importancia que tiene para la UNL la capacitación institucional de su personal, por la incidencia que tiene la capacitación en la gestión administrativa y de gobierno, y como también por el efecto en la formación de los recursos humanos que integran la Institución. Reconociendo la importancia de la evaluación de impacto como una herramienta estratégica de gestión que permitiría realizar una evaluación de los planes de capacitación que la UNL realiza a través de su Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL en forma más completa que la que actualmente se lleva a cabo, y eso les permitiría a las autoridades tomar decisiones con información útil acerca de los beneficios que trae a la UNL la realización de sus acciones en capacitación. Por ello es que estimo que debe realizarse un análisis sobre las capacidades institucionales del área del Programa de Formación y Capacitación a fin de identificar las principales debilidades y fortalezas que tiene el mismo para la implementación de la evaluación de impacto.

Actualmente en el área del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL se puede ver una ausencia de técnicas de evaluación tendientes a medir el impacto de la capacitación realizada y, la incorporación de la evaluación de impacto, en este caso, permitiría obtener datos para mejorar y enfocar la oferta de los cursos del Plan de Capacitación para que realmente contribuyan al desarrollo del personal y de la institución universitaria. Los sistemas de control y evaluación utilizados en el Programa de Formación y Capacitación son insuficientes para responder a los requerimientos de información sobre la efectividad de los planes de capacitación implementados y, ante el conocimiento de la existencia de una herramienta de evaluación que de incorporarse solucionaría dicho problema, como es la evaluación de impacto, es que se desprenden dos grandes interrogantes:

- ¿Está el Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL en condiciones de implementar la evaluación de impacto?
- ¿Cuál es la capacidad institucional del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL para poder implementar y llevar adelante la evaluación de impacto?

Dado que la evaluación de impacto requiere de la existencia de ciertos elementos de gestión e institucionales para su implementación, el diagnóstico y análisis de las capacidades institucionales del área del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL me permitirá identificar las áreas del Programa que deben ser fortalecidas para la correcta implementación de la evaluación

de impacto y así ayudar el logro de los objetivos institucionales propuestos, así como también conocer los riesgos de no poder lograrlos y el perjuicio que ello ocasionaría a la organización<sup>1</sup>.

El estudio y la posterior implementación de la evaluación de impacto en los planes de Capacitación constituyen un desafío institucional y creo que la UNL podría encontrarse a la altura para poder llevarla a cabo con éxito. En Argentina ya hay varios organismos públicos que aplican la metodología de evaluación de impacto en sus programas de políticas públicas <sup>2</sup> y la UNL podría sumarse a estas nuevas tendencias modernas en materia de evaluación sin mayores dificultades.

Para realizar el estudio propuesto interpreté un caso de estudio en particular. En primer lugar, desarrollé un marco teórico que resulta como sustento conceptual del trabajo, para lo cual hice un relevamiento de las principales teorías sobre el control, la evaluación y la capacitación en el Sector Público, precisando conceptos y metodología para el análisis de la capacidad institucional en una Institución. Seguidamente identifiqué las ventajas y las formas de implementación de la Evaluación de Impacto en una política pública. A continuación, realicé un marco práctico, donde describí los componentes de la capacidad institucional del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL. Con la información obtenida, realicé un análisis del déficit de capacidad institucional del Programa relacionada con la Evaluación de Impacto para identificar problemas o posibilidades para su correcta implementación. Posteriormente, determiné acciones de fortalecimiento de la capacidad institucional del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL para la correcta implementación de la Evaluación de Impacto. Finalmente se encuentran las conclusiones del trabajo realizado.

Considero que esta investigación sería de mucha utilidad porque la incorporación de la evaluación de impacto permitiría fortalecer las capacidades institucionales y mejorar el proceso de capacitación que actualmente desarrolla la UNL, ya que el Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL gestionado adecuadamente y con su consecuente evaluación, permitirá aumentar su eficacia y eficiencia posibilitando lograr con éxito de los objetivos institucionales determinados.

---

1 HINTZE, Jorge. "Guía para la evaluación de la capacidad institucional". Buenos Aires, Argentina: Tecnología para la Organización Pública (TOP).

2 Ruty, María Gabriela. "Evaluación de Impacto de la Capacitación en el Sector Público y Privado". Centro de Investigaciones en Administración Pública. Doc. de trabajo 3 (2001).

## **CAPITULO 1: El Estado y los sistemas de evaluación**

### **1.1 La evaluación en los organismos estatales: antecedentes.**

Hasta la década de los años '80<sup>3</sup>, el Estado era un aparato gubernamental gigante que cumplía muchas funciones económicas y sociales, lo que le provocaba una gran dificultad para ejercer el control en sus organizaciones, y dando poca respuesta a las necesidades de la sociedad llevándolo a "la ineficiencia y la inflexibilidad"<sup>4</sup>. Surge así el planteamiento de "«los fallos de la intervención del estado» en la economía, asociados a la burocracia, la competencia política o derivados de la propia naturaleza de los bienes públicos"<sup>5</sup>, poniendo de manifiesto la necesidad de un Estado menos intervencionista y burocrático, y reconfigurando sus leyes y normas de funcionamiento<sup>6</sup>.

Luego de los años '80<sup>7</sup>, con el surgimiento de un nuevo diseño del aparato estatal que intenta llevar las buenas prácticas de la gestión privada a la gestión pública<sup>8</sup>: aparece la teoría del New Public Management o la Nueva Gerencia Pública (NGP), que introduce en el mundo nuevos roles de actuación y comportamiento para el Estado: ser eficiente y eficaz en la administración de sus recursos satisfaciendo las necesidades de los ciudadanos. Este nuevo enfoque del Estado, cuenta con las siguientes características, de acuerdo a lo que comenta Shepherd<sup>9</sup>:

- "Delegación de la toma de decisiones. La reducción de la carga de reglas jerárquicas y un mayor poder discrecional a los niveles más bajos de la jerarquía -organismos de operaciones, organismos regionales, gobiernos subnacionales- permite que las decisiones se tomen eficazmente porque los encargados de hacerlo están más cerca del problema y tienen objetivos más claros.
- Orientación hacia los resultados. Modificación de la relación de responsabilidad desde un énfasis en los insumos y el cumplimiento con la ley a otro en los productos que proporcionan incentivos que conducen a una mayor eficacia.

---

3 Shepherd, Geoffrey. "El desafío de la reforma administrativa en América Latina." Revista del CLAD: Reforma y Democracia. Caracas 13 (1999): 103-108.

4 Shepherd, Geoffrey. Ibidem.

5 Sánchez, Isabel María García. "La nueva gestión pública: evolución y tendencias." Presupuesto y Gasto público 47 (2007): 37-64.

6 Mejias, Néstor Darío. "Auditoría de gestión integral. Nuevos aportes para la evaluación y el control de la planificación institucional. El caso de la Universidad Nacional del Litoral". 2017. Consultado en: <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8443/handle/11185/1022>

7 Shepherd, Geoffrey. Op. Cit.

8 Mejias, Néstor Darío. Op. Cit.

9 Shepherd, Geoffrey. Op. Cit.

- Orientación hacia los clientes. Informar y “escuchar” a los clientes del sector público permite a los gobiernos entender de manera más sistemática lo que quieren los clientes y responder con productos adecuados.
- Orientación hacia el mercado. Hacer un mayor uso de los mercados o cuasimercados - normalmente a través de contactos con la administración y el personal, la competencia entre los organismos públicos, el cobro de cargos entre los organismos, las contrataciones y los contratos de empleo- mejora los incentivos a la orientación hacia los resultados.”

La aplicación de la teoría de la Nueva Gerencia Pública (NGP) implicó muchos cambios en el Estado, y dio respuesta a la crisis de un Estado que no estaba dando resultados positivos, tratando de modificarlo y orientándolo hacia una ciudadanía con nuevas exigencias de sus acciones, identificando los obstáculos que se presentan para el logro de los objetivos a fin de permitir mejorar la gestión y otorgar “una plena transparencia de los procesos, planes y resultados”<sup>10</sup>.

Debido a las nuevas reformas incorporadas por los Estados, los organismos públicos se proponen cambiar sus comportamientos y maneras de actuar a través de políticas de rediseño del funcionamiento de sus aparatos administrativos como mecanismos tendientes a dejar de lado a la burocracia, generando mayor independencia en la gestión y enfocándose en satisfacer las necesidades de la sociedad involucrando a los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones. Según Oszlak, cambian “las fronteras que separan al Estado Nacional de la sociedad civil, lo cual entraña un cambio en las reglas de juego en la vinculación de ambas esferas”<sup>11</sup>.

Todas estas modificaciones son acompañadas por la conformación de sistemas de control y evaluación que corroboran el cumplimiento de las acciones y permiten brindar transparencia en los planes y en los resultados<sup>12</sup>. Como lo referencia Mejias<sup>13</sup>: “El modelo burocrático da paso a una Nueva Gestión Pública que buscará dar cuentas de las políticas y sus resultados, por ello los mecanismos de control incorporarán en sus auditorías, la mirada integral, evaluarán la gestión y para ello trabajarán con indicadores y parámetros cualitativos y cuantitativos que den cuenta de los puntos de partida (diagnóstico), las políticas (diseño) y los resultados o impactos (desarrollo)”<sup>14</sup>.

---

10 Sánchez, Isabel María García. "La nueva gestión pública: evolución y tendencias." *Presupuesto y Gasto público* 47 (2007): 37-64.

11 Oszlak, Oscar: "Estado y Sociedad: las nuevas fronteras", en Bernardo Kliksberg (comp.), *El Rediseño del Estado*, México, Fondo de Cultura Económica, 1994

12 Sánchez, Isabel María García. Op. Cit.

13 Mejias, Néstor Darío. Op. Cit.

14 Mejias, Néstor Darío. Op. Cit.

A su vez, López<sup>15</sup> indica que el Estado “para alcanzar los objetivos también brinda mayor flexibilidad y autonomía a los gerentes públicos, sea seleccionando su personal como disponiendo de los recursos, la carrera administrativa y la estabilidad burocrática son relegadas por nuevo personal que se desempeñará por plazos determinados fijados en el cumplimiento de determinados planes y objetivos, incorporándose además mecanismos de recompensas por metas”.

En Argentina, Ley N° 24156<sup>16</sup> de Administración Financiera y Control del Sector Público, forma parte de las leyes que conformaron las reformas que llevaron adelante la adecuación del nuevo Estado y su entorno. Esta reglamentación pasa a establecer y regular la administración financiera y los sistemas de control y evaluación del Sector Público Nacional e incorpora los órganos de control: el interno conformado por la Sindicatura General de La Nación (SIGEN) y el externo por la Auditoría de la Nación (AGN).

En cuanto a las Universidades Nacionales, podemos mencionar a la Ley de Educación Superior N° 24.521<sup>17</sup>, sancionada en 1995, introduce la evaluación y acreditación mediante un órgano externo (CONEAU), la competencia por fondos complementarios y el Incentivo a la producción docente, en algunos casos logra modificar levemente la conformación del cogobierno y establece la regularidad de los estudiantes de grado.

La Universidad Nacional de Litoral (UNL), siguiendo los lineamientos de las leyes surgidas, plantea “propuestas que ratifican las políticas y acciones programáticas y constituyen el marco de referencia para los Cursos de Acción, Programas y Proyectos de carácter transversal a toda la Universidad<sup>18</sup>”. Esto se puede ver plasmado con el desarrollo del Plan de Desarrollo Institucional y la evaluación interna y externa, conjugando las acciones de evaluación y las de planeamiento, soportes del gobierno y la gestión, como un proceso indisoluble orientado al mejoramiento de la calidad institucional.

## **1.2. Los dispositivos de Evaluación: importancia**

Considerando las nuevas tendencias de modernización estatal, los organismos públicos deben rendir cuentas del cumplimiento de los objetivos de los programas que llevan a cabo. Por ello es importante realizar una evaluación constante de los programas que se realizan, ya que se entiende que la evaluación de las políticas públicas es una herramienta para “explorar de manera rigurosa y

---

15 Lopez A. (2007) Indicadores de gestión para el monitoreo de las políticas públicas de modernización en el sector público. Revisión teórica y propuesta para su elaboración. Buenos Aires. Instituto Nacional de la Administración Pública, Jefatura de gabinete de Ministros.

16 Ley 24156, <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=554>

17 Ley 24521. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=25394>

18 PDI UNL 2010 -2019. [www.unl.edu.ar](http://www.unl.edu.ar)

sistemática el cumplimiento de las actividades, el uso de los recursos, la entrega de los productos o servicios y el logro de cambio sostenible, de tal forma que el diseño y la gestión de las iniciativas evaluadas se puedan ajustar, con el fin de asegurar que generen valor para la sociedad”<sup>19</sup>.

Para entender lo que es la evaluación voy a enunciar algunas definiciones que nos ofrecen diferentes autores al respecto:

1. Según la definición de la Real Academia Española (RAE) <sup>20</sup> , la evaluación se refiere a la acción y efecto de evaluar. Y luego se define evaluar como “señalar el valor de algo. Estimar, apreciar, calcular el valor de algo. Estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento de los alumnos”.
2. Libera Bonilla<sup>21</sup> cita la definición realizada por la ONU en 1984, que expresa que la evaluación constituye el proceso en que se determina, de manera sistemática y objetiva, la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de las actividades en relación con los objetivos planteados para la realización de estas.
3. Rezzoagli<sup>22</sup> entiende que la evaluación "prácticamente implicaría un control de eficiencia y eficacia cuya finalidad consistiría en medir los indicadores que previamente hayan sido señalados en una política pública concreta”.
4. Por su parte, Weiss, según lo cita Vargas<sup>23</sup>, define a la evaluación explicando las funciones que tiene en dos áreas: el proceso de toma de decisiones: “la evaluación contribuye a la reestructuración de problemas y a la formulación de nuevas políticas o reformulación de aquellas que no estén cumpliendo sus objetivos”; y en el Aprendizaje organizacional: “la evaluación suministra retroalimentación al personal que implementa el programa, brindando información sobre lo que están haciendo, cómo están respondiendo los beneficiarios y qué variables externas inciden en el programa”.

Analizando las definiciones mencionadas, también encontramos varios términos que se resaltan:

---

19 Mokate, Karen (2003) Convirtiendo el “monstruo” en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social, Documento de Trabajo I-23, INDES-BID, Washington, D.C.

20 Real Academia Española. [www.raes.es](http://www.raes.es)

21 Libera Bonilla, Blanca Esther. Impacto, impacto social y evaluación del impacto. ACIMED [online]. 2007, vol.15, n.3

22 Rezzoagli Bruno (2008) “Del control a la evaluación de las políticas gubernamentales” Revista Politeia N°22 Año 3. Culiacan, Sinaloa México p 5-11

23 Salazar Vargas, Carlos La evaluación y el análisis de políticas públicas Revista Opera, núm. 9, 2009, pp. 23-51 Universidad Externado de Colombia Bogotá, Colombia.



- evaluar es apreciar o calcular el valor de algo
- evaluar considera la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de las actividades en relación con los objetivos planteados
- evaluar permite una retroalimentación de los resultados obtenidos por la evaluación

Habiendo analizado algunas definiciones de evaluación podemos concluir que es un proceso que incluye las actividades de control y se complementa. Coincidiendo con Berrones<sup>24</sup>: “el control y la evaluación no son procesos disociados, sino medios complementarios que se vinculan con la efectividad de las instituciones administrativas y los fines sustantivos del quehacer institucional”. Rezzoagli<sup>25</sup> sostiene que “es posible concluir entonces que el control es una fase necesaria para la evaluación, siendo ésta mas abarcativo. La evaluación es, según nuestra forma de pensar, más amplia y compleja”. Como así lo afirma Hintze<sup>26</sup>: “la evaluación, a su vez, incluye algo más que el control: implica, además, juicios de valor explícitos o implícitos...No cabe duda de que las evaluaciones deben basarse en controles (más precisos o más intuitivos, pero controles al fin) y que éstos, a su vez, requieren de informaciones sobre la realidad, con lo cual cada uno de estos estadios es condición necesaria para el superior y que todos ellos forman parte del mismo proceso de relacionamiento necesario para actuar sobre la realidad”.

Se entiende entonces que la finalidad de la evaluación: “es la mejora de las actividades en su desarrollo, para contribuir en la planificación, programación y la toma de decisiones”<sup>27</sup>. Es decir, que la evaluación genera información que permite establecer que es lo que pasó con el proceso que se está evaluando, conocer sus resultados, conocer las causas de los problemas o triunfos del mismo y poder tomar decisiones con esa información.

Según lo comenta Rutty: “la información que se obtiene a través de la evaluación permite mejorar la efectividad cuantitativa de los programas, la calidad de los resultados, aumentar la eficiencia, adecuar los objetivos del servicio a las expectativas de la población objetivo, controlar la intervención de factores que dificultan la marcha o el logro y comprobar la relación entre el servicio y los resultados buscados. Es decir, comprobar que los esfuerzos que se realizan están bien

---

24 Valle Berrones, Ricardo. Op. Cit.

25 Rezzoagli Bruno (2010) “Los tribunales de cuentas en la república Argentina. Fiscalización y Jurisdicción”. 1ª edición. Editorial Librería Civica, Santa Fe-Argentina

26 Hintze, Jorge. Op. Cit.

27 Valle Berrones, Ricardo. Op. Cit.

orientados y reajustar las acciones de ser necesario (función de retroalimentación de la evaluación)”<sup>28</sup>.

Los procesos de evaluación deben ser considerados como “parte integral del proceso de gestión”<sup>29</sup>, y los mismos deben estar articulados con la planificación y la ejecución de las acciones, permitiendo así lograr una articulación entre ellas y posibilitando obtener una medición y un análisis del impacto de las acciones institucionales tanto a nivel interno como de la sociedad en la que se encuentra inmersa.

De acuerdo a la opinión de Ospina Bozzi<sup>30</sup>: “la evaluación de la gestión pública está primera en agenda en tema reforma del Estado y la modernización de sus instituciones”<sup>31</sup>. A su vez, plantea que la evaluación es importante en los organismos estatales ya que “promueve procesos de aprendizaje continuo que permiten refinar la capacidad humana e institucional para avanzar los objetivos planteados hacia el cumplimiento de la misión”<sup>32</sup>.

Amaya<sup>33</sup> indica que “ si bien la evaluación no es suficiente para lograr todo esto, es necesaria para que ello ocurra” y en concordancia con ello podemos afirmar que la “evaluación de la gestión pública fortalece la capacidad del Estado para gobernar, contribuye a la democratización en la relación con la sociedad y consolida los procesos de desarrollo institucional”. Estos sistemas de evaluación de políticas públicas deben ser “oportunos y valiosos en función de la lógica, tiempos y características del gobierno y la política”<sup>34</sup>.

---

28 Fassio, Adriana, and María Gabriela Ruty. "El diseño experimental en el contexto de la gestión: notas sobre su implementación en la evaluación de políticas públicas. Experiencias, alcances y limitaciones." *Revista de Investigación Interdisciplinaria en Métodos Experimentales* 1.1 (2012): 42-52.

29 López, Andrea. "La Nueva Gestión Pública: algunas precisiones para su abordaje conceptual." INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Dirección de Estudios e Información Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado Documento 68 (2003).

30 Ospina Bozzi, Sonia. "Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano". V CONGRESO DEL CLAD2-14. 2001.

31 Ospina Bozzi, Sonia. Ibidem.

32 Ospina Bozzi, Sonia. Op. Cit..

33 Amaya, Paula. "La evaluación de la gestión pública integrada a los procesos de planificación: su potencial como fortalecedora de la institucionalidad democrática". Tercer Congreso Argentino de Administración Pública Sociedad, Estado y Administración. San Miguel de Tucumán, 2005.

34 Amaya, Paula. Ibidem.

Por lo que coincidiendo con Belmonte y otros<sup>35</sup> y Ballart <sup>36</sup>, el principal aporte de la incorporación efectiva de evaluaciones en el ciclo de vida de las políticas públicas es el mejoramiento y fortalecimiento de la calidad y el alcance de los programas y políticas públicas y que sirvan para el entorno social.

Así entendido, la evaluación es parte importante de las políticas y programas públicos, porque retroalimenta el proceso de formulación de los mismos y sirve de guía para la toma de decisiones.<sup>37</sup> Y su fin último es generar información para obtener nuevas políticas públicas más adecuadas y beneficiosas para la sociedad.

En la conformación de los sistemas de evaluación se deben incorporar cuestiones referidas al desempeño de los empleados y las organizaciones públicas <sup>38</sup>, poniendo un mayor énfasis en la efectividad e impactos de la gestión y en la calidad de los servicios que pueden desarrollarse debido al reconocimiento de determinadas condiciones necesarias para que se de su implementación, de acuerdo a lo que se identifica<sup>39</sup>:

- La necesidad de fortalecer el diseño y planificación de las políticas y programas deriva de la existencia de problemas en la forma en cómo se conciben las mismas (diagnósticos débiles y formulaciones imprecisas).
- La importancia de contar con sistemas de información sólidos y fiables.
- Los beneficios de generar un sistema de incentivos para los agentes estatales (capacitación, premios y agentes facilitadores).
- La necesidad de mejorar los criterios de evaluación (generación de indicadores locales para la medición de impactos en los territorios; la inclusión de criterios no basados en la racionalidad económica para repensar la medición de intangibles).

---

35 Belmonte, Alejandro; Marino, Tania; Pereyra, Vanina (2016); "¿Y si evaluamos las políticas públicas? Claves para entender la necesidad de la evaluación, a partir del diagnóstico de Mendoza"; Observatorio de Políticas Públicas, Área de Políticas Públicas, UNCUYO.

36 Ballart, Xavier. "¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Aproximación sistemática y estudios de caso". Ministerio para la Administraciones Públicas. 1992.

37 Jefatura de Gabinete de Ministros. "Manual de base para la evaluación de políticas públicas" -Segunda Edición-. Programa de Evaluación de Políticas Públicas, Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación y Ministerio de Modernización. Buenos Aires, Argentina. 54 páginas..

38 Ospina Bozzi, Sonia. Op. Cit.

39 Belmonte, Alejandro; Marino, Tania; Pereyra, Vanina. Op. Cit.

-La importancia de la continuidad, coherencia y consistencia de las prácticas que se están realizando. Se trata de evitar que constantemente se cambien o discontinúen los esfuerzos de evaluación.

-La importancia de la articulación entre la Universidad y el Estado. No sólo para la mejora de los recursos para la evaluación, sino también en procesos de integración más profundos.

### **1.3 Tipos de evaluación: la evaluación de impacto.**

De acuerdo a como se señala en el “Manual de base para la evaluación de Políticas Públicas”<sup>40</sup>, podemos distinguir dos objetivos principales de las evaluaciones en las políticas públicas:

1. Aprendizaje y mejora continua: Existen numerosos factores por los cuales el diseño y la ejecución de una intervención no logran contribuir de manera óptima a la solución del problema que dio lugar a su implementación. Por eso, una institución del Estado que implemente cualquier tipo de intervención pública debe disponer de instrumentos evaluativos que permitan analizar los aspectos mencionados, identificar las fortalezas y las debilidades y mejorar las intervenciones en términos de efectividad, eficiencia y sostenibilidad.

2. Rendición de cuentas: Las evaluaciones permiten estimar la medida en que una intervención está logrando los efectos e impactos deseados sobre una población meta. La información válida y confiable posibilita a las áreas estatales contar con evidencia relacionada a la aplicación de los recursos públicos, así como sobre el diseño, el desarrollo y los resultados de sus intervenciones.

Entendiendo esa finalidad de la evaluación, podemos mencionar que su importancia se debe a su utilidad<sup>41</sup>, porque la evaluación tiene muchas ventajas entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

-Proporciona información sobre actividades pasadas o en curso que pueden ser útiles para el desarrollo futuro de la planificación y la formulación de políticas públicas. Y

-Facilita la toma de decisiones de interés público y sirve para centrar la atención sobre los objetivos perseguidos. y

-Provee mecanismos de control administrativo, de legalidad y financiero. y

-Contribuye en la detección y corrección de errores en políticas, programas o proyectos.

---

40 Jefatura de Gabinete de Ministros (2016). Op. Cit.

41 Jefatura de Gabinete de Ministros. Op. Cit.

-Sirve como herramienta para valorar la conveniencia de las actividades emprendidas y descubrir formas de mejora de la eficacia en la ejecución.

Se encuentran “diferentes enfoques desde los cuales es posible desarrollar sistemas de evaluación, de acuerdo a lo que menciona Amaya<sup>42</sup>:

- Enfoque económico que realiza análisis del tipo costo – beneficio. El acento está puesto en la supervisión y control del gasto y la legitimidad en el uso de recursos públicos.
- Enfoque administrativo - gerencial a través de la comparación de la gestión pública con la gestión privada, se plantea la necesidad de exigir al Estado niveles de productividad más altos. Desde este enfoque se pretende evaluar los resultados alcanzados por la gestión pública, la eficiencia en el uso de los recursos y el nivel de satisfacción ciudadana.
- Enfoque político integral abarca los dos anteriores, entendiendo necesario realizar evaluaciones relacionadas con el control del gasto y con el logro de resultados concretos de la gestión pública.
- Enfoque centrado en el control y la auditoría externa la característica principal de este enfoque es que los actores que diseñan, coordinan y comunican los sistemas de evaluación de la gestión pública son ajenos al Estado y se relacionan con el desde un rol de “auditores externos” o “agencias de control”.

Por lo que hay que conocer profundamente las características de la política o el programa a evaluar y el objetivo de la evaluación, ya sea el impacto de un programa social, la legitimidad en el uso de los recursos en un programa con financiamiento internacional, el desempeño de una institución pública o el cumplimiento de los objetivos de un Plan de Gestión<sup>43</sup>, para poder diseñar correctamente el sistema de evaluación que es conveniente aplicar.

Existen diversos criterios de clasificación de sistemas de evaluación, pero el más significativa para nuestro propósito de estudio es la que refiere a los contenidos de la evaluación, y considerando eso se pueden distinguir los siguientes tipos de evaluaciones<sup>44</sup>:

- Evaluación de diseño: su objetivo es suministrar información sobre: 1) el problema que se pretende corregir con la intervención pública; 2) el proceso de conceptualización y diseño de la intervención; 3) la coherencia de la acción pública, o hasta qué punto su diseño sirve a sus objetivos.

---

42 Amaya, Paula. Op. Cit.

43 Amaya, Paula. Op. Cit.

44 Jefatura de Gabinete de Ministros. Op. Cit.

- Evaluación de evaluabilidad: pretende determinar si una intervención es o no evaluable (¿es eficaz, eficiente y viable la evaluación?). Se aplica previamente a las evaluaciones de gran magnitud.
- Evaluación de proceso: se concentra en el análisis de dos aspectos principales: 1) la cobertura de la intervención, o hasta qué punto ésta alcanza a la población a la que se dirige; 2) la forma en que se gestiona y administra dicha intervención, y la relación entre recursos disponibles y servicios prestados.
- Evaluación de resultados: analiza el grado de cumplimiento de los objetivos predeterminados por el programa, y busca relacionar las políticas o intervenciones públicas con los efectos producidos en los beneficiarios.
- Evaluación de impacto: se centra en los efectos de la planificación y ejecución que se extienden más allá de lo planificado (tanto los que repercuten sobre la población general como los que repercuten sobre la población objeto de estudio que excedan los resultados previstos). Debe incluir el cómputo y análisis de todos los efectos, ya sean específicos o globales, buscados o no, positivos o negativos, directos o indirectos.

La evaluación de impacto es una metodología de evaluación que se ha extendido en los últimos años para analizar los efectos de las acciones llevadas adelante por las instituciones del Estado. Es una evaluación que se realiza a posteriori de la ejecución del programa, proyecto o política, debido a que se necesita un plazo de tiempo determinado para que los impactos sean visibles<sup>45</sup>. Los resultados obtenidos por esta evaluación intentan responder a los interrogantes relacionados con los efectos de los programas públicos implementados y los cambios generados por esos efectos y poder decir si el programa evaluado ha alcanzado los objetivos planteados al momento del diseño del mismo.

La teoría sobre el impacto de la intervención pública refiere a qué se espera que esta intervención cambie en relación con el problema que quiere mitigar. Se expresa como una cadena causa-efecto, según la cual ciertas actividades del programa serán la causa de ciertas mejoras o modificaciones en el problema o necesidad social que queremos abordar<sup>46</sup>. Se entiende la evaluación de impacto “como la valoración de los resultados de la aplicación de una acción en un grupo, que indaga en todo tipo de efectos, tanto los buscados, de acuerdo con los objetivos de la acción, como otros no planificados”<sup>47</sup>.

En el marco de los métodos experimentales la evaluación de impacto requiere por lo menos de dos mediciones (antes y después) y controlar los efectos netos del proyecto realizado. Es decir que la función de la evaluación es la de establecer que los efectos producidos en la realidad a partir de la implementación del proyecto están invariablemente relacionados con sus acciones. Para ello es

---

45 Jefatura de Gabinete de Ministros. Op. Cit.

46 Blanca Lázaro e Isidre Obregon. Guía práctica 4 Evaluación de la implementación. Colección Iválua de guías prácticas sobre evaluación de políticas públicas. 2009.

47 Libera Bonilla, Blanca Esther. Op. Cit.

necesaria la lógica de la prueba que muestra como la teoría, a través de su puesta en juego a partir de un proyecto, modifica la realidad a partir del principio de variación concomitante. Desde esta perspectiva los autores afirman que se trabaja sobre la causa eficiente, es decir la condición necesaria y suficiente para la aparición de un evento. Los diseños experimentales, a partir de la prueba establecen la covariabilidad de variables, es decir de las causas que producen determinados efectos<sup>48</sup>.

Para poder realizar una evaluación de impacto lo más importante es determinar que se entiende por “impacto”. Al inicio del uso de esta herramienta se asoció el término a investigaciones referidas a políticas públicas sobre el medio ambiente, por lo que se entendía como cambios en el medio ambiente producidos por una determinada acción. Luego, con el paso del tiempo el término impacto se usó con otras acepciones y se habló ya sobre impacto en una organización y pasó a considerarse como social pero siguió conteniendo en su definición la “relación causa-efecto entre la aplicación de un determinado proyecto o programa y el impacto causado, los resultados de dicho proyecto presentes a mediano y largo plazo, los cambios verificados en los grupos o comunidades, así como de qué manera se producen los cambios, es decir, se consideran los efectos previstos o no, negativos o positivos, así como el factor tiempo en la duración de los efectos de una acción”<sup>49</sup>.

Para poder desarrollar una evaluación que analice el impacto de una política o programa se debe partir determinando los criterios de medición de permitan obtener la información para hacer el análisis necesario para determinar si existieron modificaciones, la magnitud de las mismas, a que población afectó y en qué medida y como contribuyó al logro de los objetivos de la política<sup>50</sup>.

Se evalúa el impacto en tres ámbitos, según lo comenta Rutty<sup>51</sup>:

- a. Los productos: resultados concretos de la ejecución de las políticas, programas o proyectos tales como bienes producidos y /o servicios prestados
- b. Los efectos: resultados obtenidos al utilizar los productos. Se diferencian del impacto por el grado de permanencia. Su presencia por sí sola no produce un cambio histórico.
- c. El impacto: son consecuencias de los efectos. Expresan cambios o variaciones con un mayor nivel de significación o permanencia y su presencia evidencia cambios importantes en la tendencia histórica proyectada. Son los que tienen que ver con el fin último de un programa.

---

48 Fassio, Adriana, and María Gabriela Rutty. Op. Cit.

49 Libera Bonilla, Blanca Esther. Op. Cit.

50 Libera Bonilla, Blanca Esther. Op. Cit.

51 Rutty, M, (2007), Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos, Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.

Entendido así el impacto, según lo indica Libera Bonilla<sup>52</sup> la evaluación de impacto de las políticas públicas “debe ser:

- La evaluación de los cambios ocurridos en la población beneficiaria producto de una acción.
- La evaluación de los cambios efectuados no sólo en la población beneficiaria sino en otros grupos poblacionales.
- La evaluación de todos los efectos de una acción, sean positivos o negativos, buscados o no y directos o indirectos”<sup>53</sup>.

Puede concluirse entonces que, de una forma u otra, todos los conceptos coinciden en contemplar la evaluación de impacto como la valoración de los resultados de la aplicación de una acción en un grupo, que indaga en todo tipo de efectos, tanto los buscados de acuerdo con los objetivos de la acción, como otros no planificados.

Además, según lo indica Banco de Desarrollo de América Latina CAF<sup>54</sup> hay varios beneficios de la aplicación de este tipo de evaluación de impacto como herramienta de gestión pública ya que posibilita:

1. Mejorar la efectividad de una política: a través de una evaluación de impacto se puede medir -a través de pilotos- qué tanto contribuyen estas innovaciones al objetivo de la política para luego compararlas y elegir la más efectiva.
2. Invertir mejor los recursos públicos: cotidianamente se toman decisiones sobre recursos públicos escasos sin saber realmente si la política pública a la que están destinados cumple con los objetivos para los que fue diseñada. A través de la evaluación de impacto es posible conocer los efectos de la política en esos objetivos.
3. Conseguir financiamiento: a través de una evaluación de impacto se puede probar científicamente que la política pública que se están implementando tiene resultados positivos. Esta evidencia es una gran herramienta para solicitar más recursos humanos y financieros dentro y fuera del gobierno.
4. Generar evidencia valiosa para los demás: es muy probable que entes públicos de otro sector, departamento o incluso país compartan los mismos retos de la institución pública que implementa la política. Aunque el contexto específico en el que se implementa es muy importante, a través de la evaluación podemos obtener lecciones que son valiosas para los demás y que mientras se van

---

52 Libera Bonilla, Blanca Esther. Op. Cit.

53 Libera Bonilla, Blanca Esther. Op. Cit.

54 Banco de Desarrollo de América Latina CAF. <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2017/02/servidor-publico-5-razones-para-realizar-una-evaluacion-de-impacto/>



acumulando empiezan a dar respuestas contundentes sobre lo que funciona y no funciona. Un excelente campo en el que esto ocurre es en el de la "economía conductual".

5. Rendir cuentas a la ciudadanía: los resultados de la evaluación no tienen por qué quedarse siempre puertas adentro de la institución que implementa la política. Publicar los resultados de las evaluaciones es una excelente práctica de transparencia que contribuye con la rendición de cuentas al ciudadano.

## **CAPITULO 2: Evaluación de impacto en Sistemas de RRHH**

### **2.1 La capacitación en el Sector Público: conceptos e importancia**

Con el nuevo marco de modernización del Estado, los recursos humanos de los organismos públicos adquieren un importante significado ya que son considerados el factor necesario e indispensable para que el estado pueda operar y adaptarse a los cambios del entorno. Por ello los organismos públicos buscan realizar una nueva gestión de los recursos humanos de forma más descentralizada, eliminando las rigideces burocráticas de las organizaciones y potenciando las capacidades de cada uno de los trabajadores<sup>55</sup>.

En ese contexto de reforma, el Estado debe generar acciones de capacitación institucional que involucren a todo el personal perteneciente a la organización pública, ya sean gerenciales o administrativos y de servicios, resaltando que todos los recursos pertenecientes a ella son importantes y necesarios. Así, los programas de capacitación que se ofrezcan al personal “deberán atender las especificidades de cada organismo, cada unidad orgánica y, en definitiva, de la “cultura del lugar””<sup>56</sup>.

Los organismos públicos asumen el desafío de llevar adelante procesos de mejora continua para poder enfrentar los cambios de entorno y deben hacerlo junto a su personal. Por ello las organizaciones tratan de incrementar las motivaciones de los trabajadores para que se sientan parte del proceso y también tratan de considerar los factores internos y externos a la institución, como ser “cambios en los escenarios, la tecnología, necesidades de innovación o simplemente el rediseño de los procesos actuales” <sup>57</sup> , a fin de poder establecer las necesidades de capacitación para planificar y ejecutar las actividades y llevarlas a cabo.

Esta tarea de gestionar la capacitación del personal muestra que “la responsabilidad que tienen actualmente los organismos públicos sobre la formación de su personal representa un conjunto de desafíos y actualiza una serie de tensiones para los actores involucrados en este proceso” <sup>58</sup> . La capacitación institucional busca

---

55 Sánchez, Isabel María García. Op. Cit.

56 Pulido, Noemí. "Las Transformaciones necesarias en la Capacitación de los Servidores Públicos para un Estado en Transformación: El proceso de identificación de las necesidades prioritarias de capacitación gerencial en el sector público." Trabajo premiado en el XIII concurso de ensayos y monografías sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo–CLAD. México (1999).

57 Barrera, Fernando Adrián. La capacitación y su contribución a la gestión legislativa. Tucumán, 2005 Consultado en Diciembre 2015, en: <http://www.ag.org.ar/3congreso/Ponencias/Barrera.pdf>

58 Nakano, Silvia. "Planificar la capacitación: una contribución a la calidad de la gestión pública". INAP. Consultado en Diciembre 2015 en <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/submenu/documentos/docs/Nakano.pdf>.

motivar al personal y dotarlo de conocimientos para el desarrollo de su trabajo en forma eficaz y eficiente. “La capacitación se constituye, en esa perspectiva, en herramienta de la gestión que apunta a la generación de las competencias en las personas que atraviesan ese proceso formativo, competencias laborales necesarias al proceso productivo”<sup>59</sup>.

Entre las ventajas de las políticas de capacitación institucionales podemos mencionar, como lo indica Barrera Fernando<sup>60</sup>, las siguientes:

- a) El incremento de la eficacia en la obtención de los objetivos propuestos, a la vez que una mejor identificación de los factores que afectan tales logros.
- b) Una mayor transparencia en los procesos de la Administración Pública, que incrementen la relación con la ciudadanía.
- c) Una sensible reducción de los costos operativos, incrementando la eficiencia orgánica.
- d) La certificación de las competencias del personal, que incrementan las aptitudes del mismo para el desempeño orgánico o extra-institucional.
- e) La creación de una base de conocimiento que afiance la memoria institucional de las organizaciones.

Así entendida, la capacitación llevada adelante por los organismos públicos no es un fin en sí misma sino que se concibe como “un medio para la mejora de procesos organizacionales”<sup>61</sup>.

## **2.2 Capacitación y evaluación: la evaluación de impacto**

Los programas de capacitación deben permitir ser evaluados, es decir que conviene que sean diseñados de tal forma que se pueda analizar tanto su desarrollo, como su implementación, su calidad y los resultados generados. La evaluación corresponde visualizarla como una ayuda significativa a los gestores del Plan para: suministrar juicios valorativos y fundamentos sobre el diseño, ejecución y resultados del Plan Institucional de

---

59 Nakano, Silvia. Ibidem.

60 Barrera, Fernando Adrián. Op. Cit.

61 Martens, Anahi. Evaluación de impacto del programa de Capacitación Profesional para Secretarías y Asistentes privados. La Plata, agosto 2013.

Capacitación, formular recomendaciones que permitan ajustar las acciones en curso y mejorar las acciones futuras<sup>62</sup>.

En ese sentido la evaluación de los procesos de capacitación de los recursos humanos de una organización estatal adquiere gran relevancia para la planificación de acciones futuras entre el personal y la institución, para permitir la mejora continua del proceso llevado a cabo y también para analizar la calidad del proceso y la efectiva transferencia del conocimiento adquirido por parte del personal a la institución. Estos planes de capacitación institucionales no sólo deben ser controlados en todo su proceso sino que también deben ser evaluados en cuanto al impacto que generan en la organización<sup>63</sup>.

En el caso de los programas de capacitación, que se realizan para mejorar el desempeño del personal y contribuir al cumplimiento de las misiones institucionales, se sabe que el cumplimiento de estos planes y los aprendizajes obtenidos no generan “necesaria ni automáticamente su aplicación al puesto de trabajo”<sup>64</sup> y por lo tanto se hace necesario implementar una evaluación de impacto, ya que este tipo de evaluación “aplicada en actividades de capacitación, pretende indagar acerca de los cambios producidos en el trabajo por el proceso de enseñanza. Trata de determinar si hubo cambios, la magnitud que tuvieron, que aspectos afectaron y en qué medida se contribuyó al logro de los objetivos planteados inicialmente”<sup>65</sup>.

Gabriela Ruty enumera una clasificación de evaluación de políticas de capacitación muy difundida, principalmente en programas de capacitación, que corresponde a Kirkpatrick y discrimina cuatro niveles de evaluación. Cada nivel persigue un objetivo distinto y emplea diferentes instrumentos aplicándolos en diferentes momentos del proceso de aprendizaje:

1. Opinión del participante (Reaction)
2. Evaluación de los aprendizajes realizados (Learning)
3. Evaluación del desempeño o conducta aprendida (Behavior)
4. Evaluación de los resultados (Results)

Siguiendo esta clasificación, la evaluación del cuarto nivel es la que me interesa analizar, porque a los fines de este trabajo, se considera que la evaluación de resultados es

---

62 Nakano, Silvia. Op. Cit.

63 Nakano, Silvia. Op. Cit.

64 Martens, Anahi. Op. Cit.

65 Ruty, María Gabriela. "Evaluación de Impacto de la Capacitación en el Sector Público y Privado". Op. Cit.

lo mismo que la evaluación de impacto, y se corresponde con la siguiente descripción: “en el cuarto nivel (la evaluación de resultados) se analiza el impacto que la capacitación tiene en la organización. Aquí se obtiene información sobre aspectos organizacionales y pedagógicos. La pregunta para este nivel de evaluación sería: ¿cuáles son los resultados tangibles del programa de capacitación en términos de reducción de costos, mejoramiento de la calidad, o de la cantidad, etc.? Es decir que beneficios ha generado la capacitación en términos del producto del trabajo de los capacitados”<sup>66</sup>.

Actualmente “las organizaciones tienden a evaluar la satisfacción de los participantes y los aprendizajes alcanzados. Sin embargo, los efectos directos o indirectos de la formación son evaluados con menor frecuencia. La evaluación de impacto hace referencia a dos niveles de análisis: desde los individuos, de acuerdo con el aprendizaje y transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo; y, desde la organización, de acuerdo con la utilidad de la formación para la organización y el impacto sobre ésta”<sup>67</sup>.

Conocer los resultados obtenidos por los programas de capacitación, ya sean positivos o negativos, implica necesariamente poder realizar una medición de los beneficios generados. Para ello se deben utilizar herramientas de evaluación que brinden la información necesaria para que la gestión pueda dar cuenta de los programas implementados y sus resultados obtenidos, o la falta de ellos, para dar cuenta de sus acciones a la sociedad.

Cada organización pública debería comprender la utilidad y la necesidad de la evaluación e incorporarla generando una “cultura de la evaluación” <sup>68</sup> en la institución reconociendo que es una forma valiosa, para que la gestión junto a los trabajadores, puedan conocer y mejorar los procesos organizacionales ya que se entiende que es un proceso que debe construirse en forma conjunta.

Para eso el Estado debe brindar a su personal la capacitación necesaria de manera eficiente y eficaz y a través de planes de calidad, entendiendo que esa actividad no solo debe ser planificada y contribuir a la mejora de los procesos sino que debe generar un impacto en la organización. Esta situación sólo se puede analizar con la implementación de métodos de evaluación que permitan anticipar contribuciones

---

66 Rutty, María Gabriela. *Ibidem*.

67 Martens, Anahi. *Op. Cit.*

68 Rutty, María Gabriela. “Evaluación de Impacto de la Capacitación en el Sector Público y Privado”. *Op. Cit.*

concretas a la institución, establecer mejoras cuantificables y generar aportes vinculables que la capacitación logrará y sus resultados de gestión <sup>69</sup> .

### **2.3 Evaluación de impacto: formas de implementación en los Sistemas de Capacitación Estatales**

Habiendo entendido que la capacitación del personal de un organismo público es importante y que se debe evaluar el impacto de los programas realizados, vamos a detallar algunos aspectos necesarios para hacer de la evaluación de impacto una práctica incorporada en la ejecución de las acciones formativas<sup>70</sup>:

- partir de la premisa de que es necesario evaluar todas las intervenciones y tener información sobre los resultados, efectos e impactos para la toma de decisiones;
- considerar la evaluación de impacto como una práctica del quehacer organizacional y no como un evento puntual o una intervención aislada;
- asegurarse de que la evaluación de impacto forme parte del diseño del programa de formación, incluyendo las acciones necesarias para llevarla a cabo y realizando las provisiones financieras; concebir la evaluación de impacto como parte de un sistema que incluye:
  - la detección de necesidades formativas;
  - un diseño curricular pertinente y flexible enfocado al desarrollo de las competencias requeridas;
  - la implementación de todos los niveles de evaluación (satisfacción, aprendizaje, transferencia, impacto y retorno de la inversión).

Mokate, citada por Ruty.<sup>71</sup> explica que la implementación de este tipo de evaluación es viable y pertinente en un marco evaluativo integral en el que a partir de la triangulación se proponga la superación de la brecha entre lo cuali y lo cuantitativo; la identificación de indicadores pertinentes, en función del marco conceptual y la variedad de intereses y perspectivas asociadas a los distintos actores intervinientes; la definición y manejo de flujos de información originada en el proceso de evaluación y el incentivo para su uso por parte de los actores relevantes.

Para su implementación, al inicio del proceso es necesario comprobar la disponibilidad de la información que se requiere antes de pensar en la implementación de estudios experimentales,

---

69 Nakano, Silvia. Op. Cit.

70 OIT. Cinterfor, "Guía para la Evaluación de Impacto de la Formación". Consultada en: <https://test-guia.oitcinterfor.org/>

71 Fassio, Adriana, and María Gabriela Ruty. Op. Cit.

como lo indica Fassio y Rutty<sup>72</sup>, y la utilización de grupo control a partir de la selección de recursos humanos similares que no hubieran participado del programa de capacitación para poder corroborar que efectivamente los cambios en la población destinataria se deben a la incidencia del programa y no debido a otro factor.

La evaluación de impacto debe implementarse en varias etapas<sup>73</sup>, a saber:

1 - Planear la evaluación: es la etapa de preparación de la evaluación de impacto que, tal como se ha planteado, debe realizarse junto con el diseño de la intervención formativa. En este momento es necesario definir las preguntas básicas de la evaluación de impacto, la cadena de resultados y los indicadores que se van a utilizar. Se definen las preguntas básicas que la evaluación debe responder. Se derivan de los objetivos de la intervención que se va a evaluar. Se define la cadena de resultados de la acción formativa que permitirá definir los indicadores y medir los impactos relacionados con las preguntas planteadas.

2- Diseñar y preparar la implementación del proceso de evaluación: antes de iniciar la evaluación de impacto, es necesario definir un diseño que determine con claridad las distintas etapas de la misma, junto con la especificación de las actividades que se llevarán a cabo, un cronograma para cada una de dichas actividades, los recursos necesarios y el presupuesto para su ejecución. No existe un diseño único para la realización de evaluaciones de impacto y es necesario considerar diferentes alternativas según las características de la población, los impactos a evaluar y las consideraciones éticas y políticas. Es conveniente incorporar estrategias de evaluación cualitativas y cuantitativas. Un abordaje mixto agrega la posibilidad de identificar las prioridades y dificultades a partir de la opinión y la vivencia de los actores. Las estrategias cualitativas suponen el uso de técnicas más flexibles y focalizadas para rescatar los pareceres, representaciones y comportamientos, de difícil acceso desde perspectivas cuantitativas. En esta etapa se define: el diseño o cómo se va a evaluar; los recursos técnicos y financieros, tiempo e información disponible y el cronograma (se debe definir cuándo, una vez acabada la formación a evaluar, se va a desarrollar la evaluación de impacto).

3- Recolectar la información: esta etapa es eminentemente práctica y comprende una serie de decisiones y actividades, tales como: definir qué información se necesita recolectar; determinar el equipo encargado; elaborar instrumentos y definir la muestra; realizar el trabajo de campo; procesar y validar la información. La forma en que se llevan adelante estas actividades está directamente condicionada por el diseño metodológico. Es recomendable establecer controles de calidad para todas las fases de recolección de datos, con el objetivo de detectar y corregir los errores que pudieran surgir.

---

72 Fassio, Adriana, and María Gabriela Rutty. Op. Cit.

73 OIT/Cinterfor. "Guía para la Evaluación de Impacto de la Formación". Op. Cit.

A su vez, para asegurar la confiabilidad de los mismos y su análisis, se debe respaldar toda la información con documentación detallada.

4- Producir y divulgar los resultados: esta etapa comprende las siguientes actividades: analizar los datos, elaborar informes y presentaciones de los resultados y divulgarlos. Consiste en: analizar los datos, elaborar informes y divulgar los resultados.

Fassio y Rutty<sup>74</sup> explican que en evaluación de programas educativos, no solo se pretende indagar sobre el logro de los objetivos, sino que también se pretende indagar si las estrategias puestas en marcha han sido las adecuadas, sobre los obstáculos encontrados, y la identificación de evidencia razonable sobre los resultados logrados por el programa.

Rutty<sup>75</sup> expresa que “organizar experiencias de evaluación de impacto cuando el servicio de capacitación ya tiene montado un sistema de evaluación de sus actividades y donde el juicio sobre el impacto aparece como la profundización en la información que se obtiene a través del esquema ya instituido de seguimiento de la capacitación”<sup>76</sup>.

Este tipo de evaluación es muy útil pero como lo refiere Libera Bonilla<sup>77</sup> “la tarea de evaluar el impacto parece constituir una gran dificultad para muchos proyectos y programas”.

Rutty <sup>78</sup> reseña las consideraciones que se presentan en la evaluación de impacto en capacitación y enuncia algunas hipótesis que explican las dificultades que encuentran los capacitadores al abordar la técnica de evaluación de impacto. Estas consideraciones están referidas a las condiciones que posibilitan o facilitan la aplicación de estas técnicas de evaluación que pueden ser agrupadas en:

• Las condiciones metodológicas: la aplicación de la técnica de evaluación de impacto aparece como metodológicamente complicada de por sí, requiere de personal capacitado y con tiempo disponible para dedicarse a esta tarea, lo cual no siempre es posible en “los tiempos de la gestión”. No obstante, a pesar de la inexistencia de condiciones ideales, este tipo de evaluación es realizable. Es necesario contar con indicadores de productividad, los que no siempre están definidos en las organizaciones privadas y aún más difícilmente en el sector público. Sin un registro de la productividad en el trabajo,

---

<sup>74</sup> Fassio, Adriana, and María Gabriela Rutty. Op. Cit.

<sup>75</sup> Rutty, María Gabriela. “La cultura de la evaluación y las prácticas de evaluación de impacto en capacitación en la administración pública y privada.” *Segundo Congreso Argentino de Administración Pública, Sociedad, Estado y Administración, Córdoba, Argentina*. Vol. 27. 2003.

<sup>76</sup> Rutty, María Gabriela. “Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos”. Op. Cit.

<sup>77</sup> Libera Bonilla, Blanca Esther. Op. Cit.

<sup>78</sup> Rutty, María Gabriela. “Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos”. Op. Cit.



o de un sistema de evaluación de desempeño específico del personal, se hace muy difícil poder determinar los beneficios que la capacitación genera para la organización (al menos en los términos que estipulan los autores especialmente de orientación cuantitativa). Y aún es más infrecuente la realización de análisis costo beneficio. La traducción de los efectos de la capacitación en la organización en términos económicos implica un esfuerzo adicional que las organizaciones no realizan o les resulta muy costoso realizar. Con lo cual el desafío consiste en encontrar alternativas metodológicas que sean viables de aplicar, como es el caso del empleo de un enfoque mixto o múltiple.

• Las condiciones organizacionales o estructurales: la aplicación con éxito de la evaluación de impacto requiere de la existencia de ciertos requisitos estructurales o de organización. Estos requisitos preexistentes no se refieren solamente a la existencia de un departamento específico de capacitación o de personal afectado especialmente a la tarea, sino, además, a la existencia de una vinculación muy aceptada entra la línea y el área de capacitación. La definición de los indicadores que luego serán usados para la observación del impacto de la capacitación en el trabajo supone un trabajo realizado en conjunto del sector de capacitación con las áreas de trabajo. La contribución que realiza el sector de capacitación debe resultar de interés a los jefes, que deben proveer de un tiempo adicional para facilitar la aplicación de las herramientas para relevar la información necesaria para la evaluación. Para la aplicación de la evaluación de impacto es necesario realizar un seguimiento de los capacitados meses después de finalizada la capacitación. Esto implica, por un lado, un grado más de dificultad en la tarea del evaluador y en segundo lugar, la necesidad de contar con un compromiso muy estrecho entre el personal capacitador, el personal de "línea" (los jefes), y el mismo capacitado. Para el capacitado esto implica el consentir en volver a someterse, fuera de las coordenadas del "aula", a un nuevo proceso de evaluación.

• Las condiciones pedagógicas referidas a la evaluación: las condiciones pedagógicas que interesa destacar aquí son las referidas, dentro del encuadre didáctico con el cual trabaja el sector de capacitación, a la noción de evaluación que se adopta, a la significación práctica que presenta la evaluación para los capacitadores (para qué se evalúa) y a los niveles de evaluación que se decide implementar. Una de las condiciones facilitadoras para poder pensar en la realización de actividades de evaluación de impacto es la existencia de un sistema formal de evaluación previo que acompañe todo el proceso de capacitación. Esto supone, en primer lugar, la decisión de evaluar las actividades de capacitación. En segundo lugar, idealmente se precisan al menos dos instancias de evaluación, una antes de realizar el curso de capacitación y otra meses después, de manera de poder registrar los cambios producidos en el trabajo y en las nuevas habilidades del sujeto que se capacita. Aunque es posible trabajar sólo con diseños de evaluación posteriores, algunos autores sostienen que los resultados obtenidos serán menos válidos que la información que se obtiene de la otra forma. En tercer lugar, también se requiere de una ajustada articulación entre lo que se mide en cada una de las instancias de evaluación, con vistas a la evaluación de impacto, de manera de encontrar las causas de las modificaciones que se producen en el trabajo una vez concluida la capacitación. Es decir, si se verifican mejoras o cambios en el trabajo pero no hay evaluación de conocimientos al finalizar la

capacitación, no puede afirmarse que estas mejoras se deban a la capacitación (pues en términos exactos no se posee la información de si los alumnos han realizado los aprendizajes correspondientes). La información que se obtiene en cada uno de los niveles de evaluación que realice la institución, va a arrojar información de distinto tipo que serán un insumo de utilidad para analizar las relaciones que se establecen en la práctica entre la capacitación y el trabajo.

“Parece más sencillo poder organizar experiencias de evaluación de impacto cuando el servicio de capacitación ya tiene montado un sistema de evaluación de sus actividades y donde el juicio sobre el impacto aparece como la profundización en la información que se obtiene a través del esquema ya instituido de seguimiento de la capacitación. No siempre las organizaciones cuentan con el conjunto de estas condiciones que favorecen la puesta en marcha de experiencias de evaluación de impacto, a pesar de ello se tiene noticia que, tanto en el sector público como en el privado se han realizado o se realizan experiencias de evaluación de impacto”<sup>79</sup>.

---

<sup>79</sup> Ruty, María Gabriela. “Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos”. Op. Cit.

## **CAPITULO 3: Capacidad Institucional**

### **3.1 Capacidad institucional: definición, componentes e importancia.**

En Argentina a principios de los años ´90, con la sanción de leyes de reforma del estado<sup>80</sup>, se empiezan a ver algunos ejemplos de la utilización de nuevos instrumentos de gestión en los organismos públicos tendientes a aumentar sus capacidades estatales a fin de lograr la transformación estatal requerida. El Estado ahora empezó a darle importancia a las áreas de “planificación del gasto y de la gerencia financiera, el servicio civil y las relaciones laborales, procuraduría, organización y métodos, auditoría y evaluación”<sup>81</sup>. Se incorporó así la gestión por resultados, en contraposición de la gestión por programas, que “implica una administración de las organizaciones públicas focalizada en la evaluación del cumplimiento de acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno”<sup>82</sup>.

Un estudio de las capacidades que tienen los Estados para poder alcanzar sus objetivos propuestos conlleva un análisis de las debilidades y fortalezas de sus organismos “poniendo particular atención en una serie de dimensiones claves: las actividades que realiza, las formas en que se desarrollan, la efectividad que alcanzan, su relación con la sociedad y el rol que en ella cumplen”<sup>83</sup>.

Podemos encontrar muchas definiciones de capacidad estatal, de acuerdo a como se concibe el Estado:

- El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)<sup>84</sup> define capacidad de los estados como “la habilidad de los individuos, instituciones y sociedades para desarrollar funciones, resolver problemas, definir y alcanzar objetivos de forma sostenible”. El PNUD propone como componentes claves de un enfoque orientado a resultados la planificación estratégica, el impacto, el efecto y el producto.

---

80 Se sanciona la Ley Nro. 23696 de Reforma del Estado y la ley Nro. 23697 de Emergencia Económica.

81 Barzelay, Michael. "La nueva gerencia pública. Un ensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos (y otros)." Revista del CLAD Reforma y Democracia 19 (2001): 1-35.

82 Makón, Marcos Pedro. "El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional." Documento presentado como ponencia en el V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, República Dominicana. (2000). Consultado en Diciembre 2015 en <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MAKON,%20Marcos%20-%20El%20modelo%20de%20gestin%20por%20resultados.pdf>

83 Isuani, Fernando J. (2012). «Instrumentos de políticas públicas. Factores claves de las capacidades estatales.» DAAPGE, año 12, N° 19, pp. 51-74. Santa Fe, Argentina: UNL..

84 Bernazza Claudia y Gustavo Longo “Debates sobre capacidades estatales en la Argen...” 119 o un servicio prestado a partir de los pilares clave del desarrollo de capacidades (PNUD, 2010: 3-5) Revista Estado y Políticas Públicas N° 3. Año 2014. ISSN 2310-550X pp 107-130.

- El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)<sup>85</sup>, en el año 1997 expresó que la reconstrucción de la capacidad estatal se presentaba como “una condición esencial para que los países latinoamericanos enfrenten en forma más exitosa los problemas de la redemocratización, del desarrollo económico y de la distribución de la riqueza. En este contexto, la implementación de la Reforma Gerencial es un aspecto fundamental para mejorar la capacidad de gestión del Estado, así como para aumentar la gobernabilidad democrática del sistema político”.

- Repetto, citado por Bernaza <sup>86</sup> , sostiene que los atributos asociados a la capacidad serían: “coordinación, flexibilidad, innovación, calidad, sostenibilidad, evaluabilidad, eficiencia, eficacia, accountability, legitimidad, equidad pertinente”.

Considerando al Estado como organismo que juega un rol principal en el desarrollo de sus políticas públicas es que entendemos que las capacidades estatales se pueden analizar en dos dimensiones: tanto la dimensión técnica y administrativa; y la dimensión relacional del Estado con el entorno socioeconómico<sup>87</sup>. “Dentro de esta segunda dimensión se encuentran las capacidades de gobierno, relacionadas, por un lado, con el liderazgo y la capacidad de conducción a través del uso de herramientas, métodos, habilidades y prácticas conducentes alcanzar los objetivos fijados, y por el otro, con la capacidad de los individuos responsables de ejecutar las actividades y tareas requeridas”<sup>88</sup>. En este sentido, “entenderemos por capacidad estatal a la habilidad del Estado para coordinar el trabajo de diversas organizaciones semiautónomas, o parte de ellas, y para desempeñar de manera eficaz las funciones gerenciales desplegadas en el marco del proceso de implementación de una política pública”<sup>89</sup>.

Fernandez y Vigil<sup>90</sup> ofrece una clasificación de las capacidades estatales dividiéndolas en dos tipos:

- Internas: son analizadas en términos de hardware estatal, software estatal y orgware estatal para analizar los recursos financieros, los recursos humanos y, los recursos organizacionales respectivamente del Estado. Estas capacidades son las que podemos encontrar en el interior de cada organización estatal y que le permiten la obtención de la autonomía

---

85 Bernazza Claudia y Gustavo Longo. Ibidem.

86 Bernazza Claudia y Gustavo Longo. Op. Cit.

87 Alonso, Guillermo V., ed. Capacidades estatales, instituciones y política social. Prometeo Libros Editorial, 2007.

88 Completa, Enzo Ricardo. Democracia análisis político n° 87, Bogotá, mayo-septiembre, 2016: págs. 60-76

89 Isuani, Fernando. "Capacidades estatales para la implementación interorganizacional de políticas públicas." Trabajo preparado para el IV Congreso de Administración Pública. Buenos Aires. 2007.

90 Fernández Víctor y Vigil José. Capacidades estatales regionales: consideraciones técnicas y metodológicas para su análisis en América Latina. R. Pol. Publ., Sao Luis, v16, n.1, p. 51-56, jan./jun. 2012.

en sus decisiones. El desarrollo de estas capacidades le permite a la organización que pueda combinar la fortaleza y la calidad en los recursos materiales y humanos y, calidad y claridad en los objetivos operativos<sup>91</sup>.

- Infraestructurales: es el análisis que permite considerar el “enraizamiento” de las organizaciones y el desarrollo desde las mismas de procesos dinámicos de interacción sinérgica con los actores económicos y territoriales con los que procura desarrollar las redes dinámicas de acumulación territorial. Para su evaluación debemos tener en cuenta tres elementos: mecanismos de implicación, efectos de la acción estatal y lógicas de interacción.

Estas capacidades de las estructuras estatales deben ser analizadas y fortalecidas mediante acciones del Estado para poder dar una respuesta adecuada a los problemas sociales<sup>92</sup>. Bernazza<sup>93</sup> hace referencia a los “cuatro pilares clave” del desarrollo de capacidades institucionales, a partir de los cuales ensaya una suerte de enumeración de indicadores para determinar:

- a) Arreglos institucionales: procesos racionalizados, clara definición de funciones y responsabilidades, mecanismo de valoración de méritos, mecanismo de coordinación;
- b) Liderazgo: formulación clara de la visión, estándares de comunicación, herramientas de gestión, entre otros;
- c) Conocimiento: mecanismos para vincular investigación, demanda y suministro; estrategias para captar y retener cerebros, mecanismos y herramientas para la gestión del conocimiento;
- d) Rendición de cuentas: sistemas de auditoría y normativas de prácticas, mecanismo de planificación participativa, mecanismo de retroalimentación de las partes, entre otros.

En este sentido, “construir capacidad institucional significa también promover y crear redes de interacción entre las organizaciones del sector público y privado y las organizaciones no gubernamentales<sup>94</sup>”.

### **3.2 Diagnóstico de capacidades institucionales: metodologías aplicables.**

---

91 Fernández Víctor y Vigil José. Ibidem.

92 Güemes, María Cecilia, Juan Pablo Magnin, and José Ignacio Vigil. Capacidades estatales y desarrollo regional: realidades y desafíos para América Latina. Grupo de Investigación Estado Territorio y Economía (GIETE), Universidad Nacional del Litoral, 2006.

93 Bernazza, Claudia y Longo, Gustavo. Op. Cit.

94 Rosas Huerta, Angélica (2008), “Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional”, *Política y Cultura*, núm. 30, Universidad Autónoma Metropolitana unidad Xochimilco, Ciudad de México, México, pp. 119-134.

Cuando los aparatos administrativos estatales son entendidos como sistemas institucionales productivos “que se caracterizan por requerir la interacción de seres humanos entre sí en base a reglas que incluyen la utilización de sistemas artificiales con el fin de utilizar recursos y transformarlos en valor para terceros ajenos al sistema mismo <sup>95</sup> ” podemos hablar de análisis de capacidades institucionales. Así, la capacidad institucional es “el potencial de las organizaciones para producir la combinación de valor externo y organizacional necesaria para lograr sus objetivos principales<sup>96</sup>”. La generación de valor externo se obtiene a través de la asignación de recursos entre el corto y largo plazo y el valor organizacional (que es el “valor atribuido al riesgo de dejar de percibir valor externo sumado al valor atribuido al riesgo de sufrir perjuicios adicionales<sup>97</sup>”).

Para potenciar las capacidades institucionales de un organismo público se debe realizar en primer lugar un diagnóstico de dichas capacidades para que se pueda conocer su situación actual en términos institucionales y, a partir de ello, los organismos puedan diseñar sus planes y estrategias de mejora, para que estén en condiciones de brindar servicios efectivos a la población, optimizando -de manera continua- el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

Los objetivos del diagnóstico de capacidades institucionales pueden resumirse en la posibilidad de:

- determinar cual es la posibilidad de atender a la demanda de la población;
- fortalecer la función gerencial de monitoreo y evaluación en las entidades públicas;
- superar debilidades y fortalecer potencialidades, bajo una lógica de mejora continua de la calidad de la acción del Estado al servicio de las personas;
- generar espacios de diálogo y articulación interna entre el nivel político (autoridades) y técnico (servidores públicos),
- coordinar entre las distintas unidades orgánicas y para Contribuir a la articulación intergubernamental del Estado y con la sociedad civil organizada para la prestación eficiente de servicios públicos a la ciudadanía<sup>98</sup>.

Conocer y saber con que capacidades cuenta el organismo público y el estado de las mismas es de vital importancia, ya que como lo referencia Completa<sup>99</sup>: “el éxito o fracaso de toda política pública

---

95 HINTZE, Jorge. “Guía para la evaluación de la capacidad institucional”. Op. Cit.

96 HINTZE, Jorge. “Guía para la evaluación de la capacidad institucional”. Op. Cit.

97 HINTZE, Jorge. “Guía para la evaluación de la capacidad institucional”. Op. Cit.

98 Ollanta Humala Tasso. “Diagnóstico de Capacidades Institucionales para gobiernos Regionales y Locales”. Presidente Constitucional de la República

99 Completa, Enzo. Op. Cit.

depende, mayormente, de las capacidades reales con las que cuenten estas instituciones para obtener resultados positivos en relación a sus intervenciones. Si una institución posee las capacidades institucionales necesarias y suficientes muy probablemente alcance las metas y objetivos fijados, lo que la hará confiable ante los ojos de la sociedad”.

En la actualidad hay varios métodos para medir la capacidad institucional de un organismo público desde la consideración de carencia o déficit institucional. En primer lugar vamos a analizar la metodología que Ozlak-Orellana<sup>100</sup> desarrollan y que se basa en el SADCI (Sistema de Análisis de Capacidad Institucional) desarrollada por Alain Tobelem. Dicho método se aplica en “los casos en que se necesita identificar el grado de capacidad institucional actual para llevar a cabo determinadas acciones; evaluar los obstáculos y debilidades a remover o eliminar y establecer las acciones y planes requeridos para ello<sup>101</sup>”.

La estructura de la herramienta SADCI<sup>102</sup> presenta una jerarquía de análisis del siguiente tipo:

- a. Objetivo general del proyecto u organización analizada.
- b. Objetivos particulares de cada componente del proyecto o la organización analizada
- c. Actividades o subcomponentes de cada objetivo
- d. Tareas de cada actividad o subcomponente
- e. Identificación de los déficits
- f. Estrategia para superar la brecha de capacidad

Si bien esa fue la primera concepción de esta herramienta, SADCI, también se puede aplicar para conocer los déficit de capacidad en la gestión, así como saber los resultados de un programa o proyecto llevado a cabo. De acuerdo a Oszlak y Orellana<sup>103</sup>, los déficits pueden definirse como una brecha perceptible entre lo que la tarea implica (v.g. la acción que debe realizarse) y lo que el actor responsable (agencia, individuo, asociación) afirma que hará. “Si una institución presenta serios déficits

---

100 Ozlak, Oscar-Orellana, Edgardo. “El Análisis de la Capacidad Institucional: aplicación de la metodología SADCI”, 2010.

101 Ozlak, Oscar-Orellana, Edgardo. “El Análisis de la Capacidad Institucional: aplicación de la metodología SADCI”. Ibidem.

102 Ozlak, Oscar-Orellana, “El Análisis de la Capacidad Institucional: aplicación de la metodología SADCI”. Op. Cit.

103 Oszlak, Orellana. “El Análisis de la Capacidad Institucional: aplicación de la metodología SADCI”. Op. Cit.

de capacidad en los procesos de gestión más críticos su funcionamiento será deficiente, lo que repercutirá de manera directa en la eficacia y eficiencia de las políticas públicas que decida llevar adelante<sup>104</sup>”.

Los déficit de capacidad institucional (DCI) más frecuentes pueden resumirse en seis grandes categorías de problemas, a saber:

1. Déficit relacionados con la existencia de normas, leyes y “reglas de juego” que condicionan o impiden la ejecución de tareas;
2. Déficit relacionados con la capacidad financiera y física de las agencias ejecutoras
3. Déficit relacionados con las relaciones interinstitucionales;
4. Déficit relacionados con la estructura organizacional interna y distribución de funciones;
5. Déficit relacionados con las políticas de personal y sistemas de recompensas;
6. Déficit relacionados con la capacidad individual de los participantes en las agencias involucradas en el proyecto.

Completa<sup>105</sup> los agrupa a los déficit en: macro y microinstitucionales, esta clasificación de los déficit de capacidades institucionales implica determinar los que son de plena responsabilidad del organismo público de los que no lo son. “El primer grupo de déficit, se relacionan con la existencia de normas, leyes y “reglas de juego” que condicionan o impiden la ejecución de tareas, así como también al contexto político y macroeconómico y a las relaciones interorganizacionales e interjurisdiccionales que mantiene la organización con el resto de los actores que integran su entorno. Los déficit microinstitucionales, por su parte, guardan relación con la capacidad financiera y física de la organización; con su organización interna (distribución de funciones, estructuras y procedimientos); con los sistemas de recursos humanos y de remuneraciones del personal y con la capacidad individual de los responsables de ejecutar las tareas”<sup>106</sup>.

Para poder identificar cada uno de los déficit institucionales se deben conocer las actividades, actores y tareas de los programas estatales (“pueden originarse en el plano interno organizacional (en cuyo caso dan lugar a la aparición de brechas de capacidad que deben ser superadas mediante la ejecución de acciones de fortalecimiento institucional) o como resultado del accionar individual o conjunto de diversos factores asociados al contexto institucional, político o económico de la organización”<sup>107</sup>). Luego se deben identificar todos los déficit existentes y la gravedad de los mismos, deben tratar de ser solucionados identificando la causa que los origina y orientando las acciones hacia la planificación estratégica y el fortalecimiento institucional. Estos desvíos que surgen se llaman

---

104 Completa, Enzo. Op. Cit.

105 Completa, Enzo. Op. Cit.

106 Completa, Enzo. Op. Cit.

107Completa, Enzo. Op. Cit.



“brechas de capacidad” y pueden responder a diferentes factores: intraorganizacionales, a restricciones contextuales o estructurales frente a los cuales la organización no está en condiciones de efectuar cambios.

Hintze<sup>108</sup>, basándose en la metodología SADCI, desarrolló una guía para la evaluación de la capacidad institucional centrando la atención en el déficit de capacidad institucional en lugar de en la capacidad institucional propiamente dicha, ya que dicho método puede ser de difícil realización y muy costoso. Se “trata de un método de evaluación indirecto mediante el cual no se analiza lo que se quiere analizar (la salud) sino su contrario (la enfermedad o el riesgo de enfermedad). La evaluación del déficit de capacidad institucional se basa en el mismo principio: la detección de aquellas condiciones de los procesos que impliquen riesgos de *no logro* de los objetivos o de *perjuicios adicionales* a estos no logros”<sup>109</sup>. Para ese autor, los procesos más críticos son los que más afectan la producción de valor externo y de valor organizacional, ya que la criticidad de los procesos de gestión se presenta como el criterio principal para la ponderación de los déficits de capacidad, aduciendo que cuánto más críticos sean los procesos más graves será el impacto del déficit de capacidad (y también de las restricciones contextuales) para su ejecución<sup>110</sup>.

Esta capacidad institucional puede ser medida a través de indicadores de eficiencia y sostenibilidad<sup>111</sup>, pero se trata de evaluar siempre el déficit relacionado a algún objetivo organizacional ya que es menos costoso, posibilitando detectar aquellas situaciones de los procesos que impliquen riesgos de incumplimiento o de deterioro a esos objetivos. La falta de capacidad institucional, denominado “déficit de capacidad”, sucede en los sistemas productivos cuando se percibe que no cuentan con la capacidad de ejecutar los procesos que le permitan sostener su sistema en funcionamiento, por ausencia o debilidad de una condición o requisito indispensable, es decir que limitan su capacidad institucional.

Este déficit de capacidad institucional (DCI) puede ser evaluado con técnicas que permitan el análisis en forma cuantitativa y económica de la desorganización óptima de la organización y la percepción intuitiva que tenemos todos de cuando las cosas no funcionan como deberían ser<sup>112</sup>.

---

108Hintze, Jorge. “Guía para la evaluación de capacidad institucional”. Op. Cit.

109Hintze, Jorge. “Guía para la evaluación de capacidad institucional”. Op. Cit.

110Hintze, Jorge. “Guía para la evaluación de capacidad institucional”. Op. Cit.

111 Hintze, Jorge. “La desorganización óptima.” revista Reforma y Democracia 42 (2008).

112 HINTZE, Jorge. “Guía para la evaluación de capacidad institucional”. Op. Cit..

Estos déficits se pueden detectar con una matriz elaborada por Hintze<sup>113</sup> que consta de 9 pasos para la evaluación de la capacidad institucional y permiten:

- Identificar la situación institucional a evaluar y el patrón de comparación requerido
- Operacionalizar el patrón de comparación
- Identificar los procesos de gestión de la situación a analizar
- Realizar la calificación de la criticidad de los procesos de gestión
- Realizar la clasificación de los DCI según procesos de gestión
- Elaborar la matriz de déficit de capacidad institucional
- Realizar la calificación de los DCI según factores y variables
- Elaborar la matriz de DCI según factores y variables
- Elaborar el plan de mejora de DCI según factores

### **3.3 Criterios para fortalecer capacidades institucionales**

Según Oszlak y Orellana (1993)<sup>114</sup>, aplicando la metodología SADCI se pueden encontrar soluciones técnicas y políticas que permitan superar las dificultades identificadas en los programas, clasificándolas en las siguientes categorías:

- Obtención de los recursos humanos, físicos o financieros necesarios para llevar a cabo las tareas que presentan déficits.
- Contratación de servicios de consultoría externa para viabilizar la ejecución de tareas de carácter no permanente cuya realización resulta imposible de encarar con recursos propios.
- Capacitación orientada a proporcionar información, aumentar conocimientos y/o modificar actitudes del personal actual o a contratar en el futuro, en la medida requerida para el eficaz cumplimiento de sus respectivos roles en el marco del programa que se encuentre en ejecución.
- Toma de decisiones por parte de entidades públicas (nacionales, provinciales o municipales), del sector empresario o de otros actores orientadas a superar las restricciones que impiden la ejecución de tareas.

---

113Hintze, Jorge. "Guía para la evaluación de capacidad institucional". Op. Cit.

114Oszlak, Orellana. Op. Cit.

Hintze<sup>115</sup> coincide con los autores mencionados en que la aplicación de la guía de la evaluación de las capacidades institucionales permite identificar en forma detallada todos los problemas organizacionales en términos cualitativos y cuantitativos; permitiendo tener información para realizar planes de mejoras y fortalecimiento institucional.

Realizando políticas de desarrollo organizacional se pueden definir soluciones para superar los déficit de capacidad institucional. Según lo indica Completa<sup>116</sup> se puede establecer un: “Plan de Fortalecimiento Institucional orientado a superar estas dificultades, el cual surgirá como un resultado natural de la metodología implementada, derivada de la reflexión teórica sobre las diferentes concepciones y abordajes metodológicos sobre el concepto de capacidad institucional y sobre las principales variables asociadas al mismo”.

---

115Hintze, Jorge. “Guía para la evaluación de capacidad institucional”. Op. Cit.

116 Completa, Enzo. Op. Cit.

## **CAPITULO 4: Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL**

### **4.1 Descripción de la metodología aplicable para el desarrollo del trabajo**

En el presente capítulo procuramos analizar y caracterizar la capacidad institucional del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL necesaria para implementar la evaluación de impacto y empezaremos definiendo el tipo de investigación de que se trata:

- + Es una tarea de tipo transversal porque busca recolectar datos en un único momento y describir algunas variables a considerar y analizar su interrelación en un momento dado.
- + Es una tarea de carácter descriptivo porque busca características importantes de lo que se analiza y es de tipo no experimental porque se observan situaciones ya existentes, en su ambiente y luego se realiza un análisis de ellos.
- + Es una investigación de tipo mixta ya que requiere la recolección de datos de fuentes primarias, a través de entrevistas al personal perteneciente al Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL, y de fuentes secundarias (bibliográficas o documentales, como los reglamentos internos, manuales de procedimientos, procesos formalizados, etc.), pudiendo observar documentos, analizarlos y elaborar nueva información a partir de ellos.

La información para el desarrollo del presente trabajo de investigación fue obtenida de documentos que fueron consultados en formato papel y en formato digital, tanto en la sede física del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL. También, se recopiló información brindada por los integrantes del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL a través de correos electrónicos, en formato digital y en formato papel. A su vez, fue necesario recolectar información de fuentes primarias, y ello fue posible por las observaciones realizadas en la Oficina del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL y a través de entrevistas semiestructuradas realizadas al personal integrante del Programa utilizando la plataforma de videoconferencia ZOOM.

Para comenzar a describir las características de la capacidad institucional del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL, realicé un diagnóstico de sus capacidades siguiendo la clasificación indicada por Fernández y Vigil<sup>117</sup> de las capacidades estatales internas: un esquema formado por tres dimensiones de análisis: “hardware, software y orgware, lo suficientemente estructurado y flexible para analizar cuantitativa y cualitativamente las capacidades estatales internas, desde el hardware procuramos una evaluación de los recursos y los instrumentos financieros. Por medio del software se intenta una evaluación de los recursos humanos y finalmente, mediante el

---

<sup>117</sup>FERNÁNDEZ, Víctor Ramiro; VIGIL, José Ignacio. “Capacidades Estatales Regionales: consideraciones teóricas y metodológicas para su análisis en América Latina” Op. Cit.

orgware se pretende una evaluación de los patrones de organización de esos recursos implicados al interior de las oficinas”<sup>118</sup>.

**Para todo lo anterior, utilicé la documentación facilitada por el personal del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL, en formato digital y en formato papel, referido a los registros internos, manuales de procedimiento y reglamentos institucionales. Todos los datos relevados fueron analizados y clasificados. Luego, usé las entrevistas semiestructuradas realizadas a actores claves del Programa de Formación y Capacitación, tratando de incluir preguntas para conseguir información sobre las capacidades del Programa, y relevando datos referidos a lo que no surge de lo documental, como cuestiones relacionadas a los roles institucionales, la toma de decisiones, la capacitación, la motivación, el clima y la cultura organizacional, entre otras cuestiones. Además, relevé y corroboré la estructura administrativa y organizacional.**

Para la obtención de información para la realización del presente estudio, se entrevistó al personal del Programa de Formación y Capacitación de acuerdo al siguiente detalle:

- Coordinadora del Programa de Formación y Capacitación, que es la responsable de la Dirección, la Planificación, el Control y de llevar adelante las relaciones institucionales y externas.
- Responsable de la organización administrativa y de la gestión de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos del Programa de Formación y Capacitación. Además, es la encargada de la difusión de Plan de Capacitación, de la gestión del Campus virtual y el control de los planes realizados.
- Responsable de la confección de los certificados, de la generación de los informes institucionales y de la asistencia al personal docente y no docente. También, asiste a la gestión administrativa y comunicacional del Programa.

A su vez tuve conversaciones con informantes claves como con el Director de Coordinación Universitaria, dirección que se encuentra jerárquicamente a cargo del Programa de Formación y Capacitación. Y también pude dialogar con gente perteneciente al Gremio APUL.

Ya con los datos recolectados y analizados de las capacidades institucionales del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL, para lograr el cumplimiento del objetivo específico Nro 3, llevé a cabo la confección de la Matriz de Déficit Institucional desarrollada por Jorge Hintze<sup>119</sup>, para así poder analizar y detectar los déficits de capacidad del Programa de Formación y Capacitación y analizar los relacionados con la Evaluación de Impacto para identificar problemas o posibilidades para su correcta implementación.

---

<sup>118</sup>FERNÁNDEZ, Víctor Ramiro; VIGIL, José Ignacio. “Capacidades Estatales Regionales: consideraciones teóricas y metodológicas para su análisis en América Latina”. Op. Cit.

<sup>119</sup> HINTZE, Jorge. “Guía para la evaluación de la capacidad institucional”. Op. Cit.

Por último, para el cumplimiento del objetivo específico Nro 4, una vez obtenida, clasificada y analizada toda la información referida a los déficits de capacidad institucional del Programa de Formación y Capacitación relacionados con la Evaluación de Impacto, para identificar problemas o posibilidades para su correcta implementación, procedí a proponer y determinar algunas acciones de fortalecimiento de la capacidad institucional del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL para la correcta implementación de la Evaluación de Impacto, teniendo en cuenta la información obtenida y la bibliografía consultada.

La información que se necesita para el cumplimiento de los objetivos y la metodología a aplicar se puede resumir de la siguiente forma:

Objetivos Específicos	Información a procesar	Fuente de Información	Metodología aplicada
2- Identificar y describir los componentes de la capacidad institucional del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL.	- los recursos financieros y patrimoniales. - los recursos humanos. - patrones de organización de esos recursos.	- Primaria - Secundaria	Clasificación indicada por Fernandez y Vigil <sup>120</sup> : un esquema formado por tres dimensiones de análisis: hardware, software y orgware.
3- Realizar el análisis del déficit de capacidad institucional relacionada con la evaluación de Impacto para identificar problemas o posibilidades para su correcta implementación.	- procesos y recursos relacionados con los objetivos y roles del Programa. - análisis de criticidad de procesos y déficits asociados.	- Primaria - Secundaria	Matriz de Déficit Institucional desarrollada por Jorge Hintze <sup>121</sup> .
4- Determinar acciones de fortalecimiento de la capacidad institucional del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL para la correcta implementación de la Evaluación de Impacto.	- resultados de la matriz de déficit institucional aplicada al Programa de Formación y Capacitación.	- Primaria - Secundaria	Análisis de información obtenida y elaboración de propuestas viables.

Tabla N° 1 – Información necesaria para el cumplimiento de los objetivos. (Tabla de elaboración propia)

#### 4.2. Análisis del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL.

La Universidad Nacional del Litoral lleva adelante, a través del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL y, en el marco del desarrollo del Programa de Modernización de la Gestión Universitaria de la Universidad Nacional del Litoral, la confección de los Planes Anuales de

120 FERNÁNDEZ, Víctor Ramiro; VIGIL, José Ignacio. "Capacidades Estatales Regionales: consideraciones teóricas y metodológicas para su análisis en América Latina". Op. Cit.

121 HINTZE, Jorge. "Guía para la evaluación de la capacidad institucional". Op. Cit.

Capacitación y Formación para su Personal No Docente: Administrativo y de Servicios. Estos planes son realizados en forma conjunta con la Asociación del Personal No Docente de la UNL (APUL) y se materializan a través del dictado de cursos y talleres dirigidos al personal No Docente de la UNL con el propósito de “promover la profesionalización en la gestión administrativa e implementando seminarios de reflexión sobre el entorno, tanto de la Universidad, como la región de influencia, las políticas públicas universitarias y las relaciones con el sector privado”<sup>122</sup>.

El Programa de Formación y Capacitación para el personal No Docente se crea en el año 2005 bajo Resolución del Consejo Superior Nro 167. En esa Resolución de creación del Programa se determina el rol institucional que tiene en la Universidad Nacional del Litoral, detallando los fundamentos, los objetivos y algunas temáticas a considerar para el cumplimiento del mismo. El rol asignado institucionalmente al Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL está en concordancia con el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional del Litoral, que le brinda a la Universidad el marco para la planificación y el desarrollo de todas sus áreas. En el primer Plan de Desarrollo Institucional realizado por la Universidad, que abarcó los años 2000 al 2009, se establecieron los ejes rectores que guiaron a toda la Institución para el cumplimiento de sus objetivos y se menciona expresamente a la capacitación de su personal como un eje fundamental a considerar y desarrollar. Podemos verlo expresado en la siguiente frase del Plan de Desarrollo Institucional: “la capacitación, actualización y formación del personal de la Universidad Nacional del Litoral mejorará el desempeño individual de los agentes y posibilitará el cumplimiento de los lineamientos organizacionales expresados en el Plan de Desarrollo Institucional en el sentido de “Proporcionar a la Comunidad Universitaria las mejores condiciones para el desarrollo de sus actividades””<sup>123</sup>. En el Plan de Desarrollo Institucional siguiente, que correspondió al período 2010-2019, se estableció específicamente que la capacitación es un derecho que la Institución debe considerar y garantizar a su personal. Ello se ve expresado en la LOP I: “Construcción legítima de autoridad y asignación de recursos”, y en el punto 3 de los objetivos generales que enuncia: “Administrar con eficiencia y eficacia el patrimonio, así como las diversas funciones organizacionales, con la participación del cuerpo de personal administrativo, técnico y de servicios, garantizando sus derechos y conjugando esos aportes con los medios técnicos más modernos y el perfeccionamiento continuo y en servicio”<sup>124</sup>.

El Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL, en cumplimiento del rol que se le asigna a través de los lineamientos del PDI, tiene como finalidad impartir cursos y talleres dirigidos a su personal no docente a través la generación del Plan de Capacitación y lo hace en

---

122 Resolución Consejo Superior Nro 167/2005. Consultada en: <https://servicios.unl.edu.ar/digesto>.

123 Resolución Consejo Superior Nro 167/2005. Ibidem.

124 PDI UNL 2010-2019. [www.unl.edu.ar](http://www.unl.edu.ar)

conjunto con la Asociación del Personal No Docente de la UNL (APUL). La participación en estas actividades de capacitación también es abierta al personal docente cuando los temas que se impartan en los cursos les interesen.

<p>Misión del Programa de Formación y Capacitación del Personal No Docente de la UNL</p>	<p>Ofrecer al personal la posibilidad de formación, actualización y adaptación a nuevas formas de trabajo y resolución de problemas, mediante una propuesta integral, permanente y estratégica de Capacitación</p>
--	--

Tabla Nº 2. Misión del Programa de Capacitación. (Elaboración propia según información brindada por el Programa de Capacitación a través de entrevistas).

Para la confección del Plan de Capacitación se tienen en cuenta a los diferentes agrupamientos en los cuales se agrupa el Personal No Docente: Administrativo, de Mantenimiento, Producción y Servicios Generales y Técnico Profesional (biblioteca e imprenta). Se trata de brindar formación y capacitación especializada para todos ellos. Luego, en forma anual, se realizan encuestas a todo el personal que participó como alumno de los planes de capacitación, se analiza esa información obtenida y a partir de ello se confeccionan informes que permiten la toma de decisiones futuras.

De acuerdo a lo enunciado en la Resolución de creación del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL<sup>125</sup>, se identifican los siguientes objetivos:

**OBJETIVOS GENERALES:**

- Profesionalizar la planta del personal de la UNL a los efectos de mejorar los servicios que se brindan en el ámbito de la Universidad.
- Contribuir al desarrollo de las capacidades individuales y colectivas del personal de la UNL, conjuntamente con su identificación con los fines de la Universidad y pertenencia a la Institución, asimismo como la valorización de la función pública que desempeña.
- Desarrollar las competencias individuales, colectivas y técnicas requeridas en la dinámica laboral, actual y futura, generando oportunidades de formación que promuevan condiciones favorecedoras del cambio institucional y de la mejora de la gestión y por ende, de las actividades sustantivas de la Universidad.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Implementar acciones de formación y capacitación para el personal de la U.N.L. que contribuyan a su mejor desempeño y a un mayor sentido de pertenencia e identificación con la organización, así como a su formación integral.



- Incrementar los conocimientos, desarrollar habilidades, propiciar el cambio de actitudes del personal de la Universidad con sus distintas opciones de formación;
- Contar con una planta de personal cada vez mas profesionalizada, adaptada a las nuevas exigencias y que ejecute su tarea con altos niveles de calidad.
- Incentivar al personal de la U.N.L. a adoptar el trabajo en equipo como forma de resolución de casos.
- Promover la construcción de espacios de reflexión permanente, tanto a nivel de la carrera administrativa, como a nivel institucional.
- Promover el incremento del número de personas que participen de instancias de capacitación.

Teniendo en cuenta los objetivos generales y específicos enunciados, se generaron varias "líneas de acción" orientativas que se asimilan a "Necesidades Formativas del Personal" :

- Formación Específica para el Puesto. Dirigidas a todo el personal, tanto en lo concerniente a la formación inicial como al mantenimiento de su experiencia. Los contenidos de este módulo deberán permitir contar con las herramientas específicas para el mejor desempeño en el puesto de trabajo.
- Adiestramiento en Herramientas Modernas de Gestión. Las Herramientas Modernas de Gestión crean una nueva definición del trabajo. El trabajo es concebido como "solución de problemas", requiriendo ser planteada la formación y adiestramiento del personal, de manera sistemática. Los procesos técnicos son métodos fijos de solución de problemas al igual que las pautas, normas y procedimientos. En este módulo se plantea la profundización del conocimiento y el análisis de circunstancias, entorno, actividades, funciones y perspectivas del personal que revista en categorías superiores y desempeña funciones de coordinación de personal.
- Formación para la Pertenencia Institucional. Para cumplir con la misión institucional, es necesaria la preparación e involucramiento del personal en la identidad, en los planes, programas, objetivos y estrategias institucionales de carácter general, así como también de las particulares a su espacio correspondiente. Con ello, la administración universitaria aspirará a influir de una manera pro-activa en el alcance de los objetivos y planes, por medio de la aplicación oportuna y adecuada de las estrategias institucionales. Ello se basa en la premisa de que el personal de la UNL, representa un eslabón de comunicación e influencia, entre la administración universitaria tanto con el personal de gestión y docente, así como estudiantes, por un lado y con terceros en general por el otro, debiendo hacer de esta instancia un proceso empático y de trabajo en equipo para el logro de los objetivos institucionales.
- Formación para la Mejora de las Capacidades Profesionales. Estas acciones estarán dirigidas a la especialización y formación del personal con el objetivo de capacitar en profundidad a los agentes que desempeñan tareas de apoyo en el ámbito de la UNL, en la búsqueda de soluciones e incorporando modernas técnicas de gestión y de evaluación y control, compatibles con las demandas actuales. Al mismo tiempo, la especialización del personal profesional en los aspectos o áreas disciplinares delimitadas por su título de grado desde una triple perspectiva: teórica, metodológica y técnica. El conjunto estará constituido por la oferta de carreras de pregrado, grado y posgrado ofrecidas por esta Universidad así como por otras instituciones educativas.

-Módulos Funcionales. Las propuestas en este sentido, tienen el objetivo de formar y capacitar para áreas específicas y que brinden al personal espacios de reflexión sobre temáticas que se abordan desde determinadas funciones en dependencias claves.

El Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL se encuentra ubicado físicamente en la sede del Rectorado de la Universidad Nacional del Litoral y tiene como destinatarios de sus planes a todo el personal de las Instituciones que pertenecen a la Universidad Nacional del Litoral con sede en la ciudad de Santa Fe, Esperanza, Gálvez y Reconquista. Todas las tareas del Programa son realizadas por tres personas, que son asignadas al funcionamiento del Programa pero no en forma exclusiva, ya que prestan también servicio y asistencia a otras dependencias de la Universidad, como ser la Dirección de de Coordinación, la Dirección de Ingreso, Promociones y Concursos, la Dirección de Diplomas y Legalizaciones y el Programa PROAREA. Aun así, las tareas necesarias para que el Plan de Formación y Capacitación Institucional son llevadas a cabo de la mejor manera. Para la realización de actividades en forma presencial, el Programa de Formación y Capacitación dispone de una oficina ubicada en la sede el edificio del Rectorado de la Universidad Nacional del Litoral, que cuenta con instalaciones y equipamientos informáticos necesarios para el desarrollo de todas sus tareas. Además cuenta con varios sistemas informáticos desarrollados por la UNL para el desarrollo de actividades de toda la comunidad educativa y ello les permite agilizar y sistematizar muchas cuestiones relativas a los procesos que se gestionan en el Programa, como por ejemplo la utilización del Campus Virtual que permite la gestión administrativa y académica del Plan de Capacitación.

El Programa se financia íntegramente con recursos propios de la Universidad Nacional del Litoral, por lo que podemos afirmar que no recibe financiamiento externo. Las actividades realizadas son presupuestadas en forma anual y su previsión se realiza en forma anticipada para el año siguiente. Por lo que el presupuesto es aprobado con anterioridad a la fecha de comienzo del ejercicio que regirá. Para la presupuestación de actividades se utiliza como base los presupuestos de años anteriores y se hace una estimación futura de precios considerando el futuro y posible aumento de los precios de los insumos necesarios, para que los recursos no sean insuficientes al momento del requerimiento y ejecución de los mismos. Si se diera el caso de que el presupuesto proyectado y aprobado no fuera suficiente para cubrir las necesidades financieras requeridas por el Programa en el curso del desarrollo del mismo y fuera necesario utilizar más recursos financieros, la Dirección que se encuentra a cargo del Programa, la Dirección de Coordinación Universitaria, aporta dicha diferencia presupuestaria requerida para que el Programa de Formación y Capacitación pueda seguir funcionando sin inconvenientes de disponibilidad de recursos financieros.

El Programa de Formación y Capacitación tiene como producto final la confección del Plan de Capacitación, que contiene todas las actividades de formación y capacitación que se van a brindar al personal no docente en tres etapas durante el año. La elaboración del Plan de Capacitación surge de

la propuesta de cursos que elabora la Sub-Comisión Paritaria de Capacitación, integrada por la Coordinadora del Programa, el Director de Coordinación y el Secretario General de la Universidad Nacional del Litoral. Luego, esa propuesta es elevada a la Comisión Directiva Paritaria de Capacitación, que se encuentra conformada por: la Secretaría General de la Universidad Nacional del Litoral y la Asociación Gremial del Personal No Docente de la Universidad Nacional del Litoral. Seguidamente, la Comisión Directiva confecciona un Acta, que surge del Acuerdo Paritario, y de ella nace el Plan de Capacitación. El resultado de dicha reunión determina el contenido de los cursos del Plan, la duración del mismo (que es bianual), las actividades a realizar, la metodología del plan y el control del mismo. Al finalizar la ejecución de los Planes, se realiza una nueva reunión de la Comisión Directiva conformada por la Secretaria General de la Universidad Nacional del Litoral y la Asociación Gremial del Personal No Docente de la Universidad Nacional del Litoral, donde se evalúa si el personal No Docente cumplió el requisito de, en un plazo bianual, la realización de las capacitaciones que sean de su utilidad para su desempeño laboral. A su vez, dicha Comisión evalúa las capacitaciones externas que el personal ha realizado fuera de la Universidad Nacional del Litoral y se analiza si corresponden su reconocimiento para la acreditación de la beca de capacitación, que de acuerdo a lo establecido en el acuerdo paritario, es el estímulo económico que se le debe pagar a cada uno de los empleados de la Universidad que cumplan con los requisitos del Plan de Capacitación en un período bianual.

Luego de establecido el Acuerdo Paritario, el Programa de Formación y Capacitación realiza todos los procesos necesarios para el cumplimiento del mismo:

- Planificación de las actividades a realizar para la propuesta de elaboración y gestión del Plan de Capacitación.
- Coordinación del personal que va a prestar el servicio docente.
- Confirmación del cronograma de las actividades y difusión del Plan de Capacitación.
- Elaboración del Presupuesto necesario para todas las actividades del año.
- Administración del campus virtual: gestión de inscripciones, admisiones, espacio de coordinación, aulas virtuales, regularidades y calificaciones.
- Habilitación y cierre de Actas de cursado y de Examen.
- Confección y entrega de certificados a los No Docentes.
- Cierre de la Beca de Capacitación.
- Confección del Informe Institucional y Memoria.

Estos procesos son desarrollados en forma cíclica para cada una de las propuestas del Plan de Capacitación, que en el año son tres en total.

#### **4.2.2 Identificación y Análisis de las capacidades institucionales actuales del Programa**

Para el diagnóstico de las capacidades institucionales voy a desarrollar las categorías descritas por Vigil<sup>126</sup>, respecto a las capacidades internas: correspondientes a un prerrequisito que denota la fortaleza del Estado en el ámbito de los recursos humanos, fiscales y un elevado nivel de organización de los mismos. Esto me permitirá identificar los procesos característicos del Programa y determinar como funciona el mismo.

#### 4.2.2.1 Hardware del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL

La descripción del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL la podemos realizar analizando el hardware de la organización estatal, ya que podemos observar, en forma cuantitativa, “los recursos económicos y financieros de las oficinas estatales. Para ello se impone un análisis individual y comparado de los insumos fiscales y de los instrumentos formal e informalmente otorgados para el cumplimiento de los objetivos trazados por el Estado”<sup>127</sup>. “Así, la existencia y la evolución de los recursos expresan la fortaleza asignada a las oficinas estatales para intervenir en la política pública. Ahora bien, los recursos de las oficinas indicadas son generalmente evaluables a través de su capacidad de gasto, desarrollando un examen (i) holístico; (ii) comparado; y (iii) diacrónico. Junto a la determinación de la cantidad de recursos que son asignados dentro de estrategias globales a las diferentes áreas y estructuras estatales, es fundamental establecer el origen de los recursos que las conforman, diferenciando los que son de origen exógeno a las estructuras analizadas de los endógenos a las mismas. Sean ellos a través de gastos de capital hard, esto es, los destinados a las infraestructuras materiales que van a utilizarse en la operatoria territorial, o bien los gastos soft, atinentes a la formación y al suministro de información para potenciar las redes de actuación territorial”<sup>128</sup>.

Para analizar las capacidades internas a través del hardware, en el Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL, separé el análisis de los recursos financieros en tres grandes grupos: el origen de los fondos, el sistema de gestión de los recursos y el destino de los fondos.

Hardware: Recursos Financieros del Programa de Capacitación		
Origen de los fondos (endógeno y exógeno)	Sistema de gestión de los recursos (obtención y aplicación)	Destino de los fondos (corrientes y no corrientes)

126 Fernández, Víctor Ramiro; Vigil, José Ignacio. “Capacidades estatales regionales: consideraciones teóricas y metodológicas para su análisis en América Latina” Op. Cit.

127 Fernández, Víctor Ramiro; Vigil, José Ignacio “Capacidades estatales regionales: consideraciones teóricas y metodológicas para su análisis en América Latina” Op. Cit.

128 Fernández, Víctor Ramiro; Vigil, José Ignacio “Capacidades estatales regionales: consideraciones teóricas y metodológicas para su análisis en América Latina” Op. Cit.

Tabla N° 3. Hardware: Recursos Financieros del Programa de Capacitación (elaboración propia).

Para obtener toda la información necesaria para el análisis, me basé en las fuentes documentales que me proporcionaron los integrantes del Programa, como así también a las respuestas que surgieron en las entrevistas realizadas al personal perteneciente al Programa de Formación.

En cuanto al origen de los fondos, pude identificar que el financiamiento de las actividades que se realizan en el Programa de Formación y Capacitación se financian con el Presupuesto que le asigna en forma anual la Universidad Nacional del Litoral para el cubrimiento del total de gastos que tiene el Programa para el desarrollo de sus actividades. Por lo que puedo decir que el financiamiento del Programa es exclusivamente interno y definido en función de las necesidades financieras del mismo. Este presupuesto es determinado cada año en función de la estimación de los gastos, basada en ejercicios anteriores, que realiza el Programa en forma anticipada. Dicho presupuesto es anual y se establece clasificando los gastos por las actividades a realizar, que son las necesarias para llevar a cabo la realización y ejecución de la formación y capacitación para el personal No Docente. Cuando el presupuesto proyectado y aprobado es insuficiente para continuar el desarrollo de las tareas, la Dirección de Coordinación Universitaria asiste presupuestariamente al Programa de Capacitación ya que se encuentra a su cargo jerárquicamente y puede disponer de recursos que dispone, reasignándolos para cubrir los faltantes. De esa forma se consiguen las partidas presupuestarias necesarias para que el Programa pueda seguir funcionando, por lo que, si bien se estima un presupuesto determinado para la ejecución de las tareas del Programa, no hay limitaciones presupuestarias en caso de requerir más recursos financieros porque los recursos son aportados por la Dirección de Coordinación Universitaria, dependencia de la cual pertenece el Programa de Formación y Capacitación.

Considerando el Sistema de Gestión de los recursos, en el Programa de Formación y Capacitación se utiliza un Sistema informático denominado JANO, que fue desarrollado por la Universidad Nacional del Litoral y cuyo soporte informático también es brindado por la misma Institución. Este sistema permite la carga de la planificación anticipada de los gastos a realizar y la ejecución de los mismos a medida que se van generando. A su vez, las áreas del Programa llevan un registro de sus gastos en una planilla de cálculo de software libre, que es actualizada por todo el personal perteneciente al Programa en forma simultánea y conjunta. El pago de los gastos planificados y ejecutados se realizan a través del Sistema SIU – PILAGA, y es tramitado por la Secretaría de Gestión y Administración Presupuestaria, quien se encarga de gestionar todo el presupuesto de la Universidad Nacional del Litoral en forma centralizada.

Los programas informáticos que utiliza actualmente en el Programa son los siguientes:

- de gestión económico-financiero y recursos humanos: sistema de compras y patrimonio SIU DIAGUITA, sistemas de rendición de cuentas JANO, sistema de gestión de convenio ILITIA, sistema de gestión de recursos humanos MAPUCHE, sistema de gestión de recursos financieros SIU PILAGA y MERCURIO. Sistema de ingresos y egresos ARGOS. Sistemas de Microsoft, Excel y Word y aplicaciones para presentaciones.
- de gestión digital: repositorio institucional, sistema de gestión de trámites digitales HERA, portal de firma digital.
- de gestión administrativa: correo institucional, sistema de mesa de entradas y limesurvey.
- de gestión académica y de alumnos: Campus virtual UNL.
- de gestión comunicacional: plataformas zoom, meet, whatsapp y webmail\_

Todos los recursos financieros que son asignados al Programa de Formación y Capacitación son aplicados durante todo el año a diferentes rubros de gastos, en relación a los insumos necesarios para las distintas actividades que se llevan a cabo. De acuerdo a la información recolectada, podemos identificar a los insumos más comunes del Programa como los siguientes:

- personal de gestión y administrativo,
- artículos de librería (lapiceras, resaltadores, cartones para certificados, sobres, biblioratos, carpetas, cuadernos, boligomas, fibrones, borradores),
- artículos de limpieza (lustrador de muebles, gamuza, repasador, desodorante de ambiente),
- elementos de refrigerio (cajas de café, de té y mate cocido, leche, azúcar, edulcorante, cucharitas, vasos, tazas, masitas, servilletas, termos),
- muebles e instalaciones (escritorios, armarios, sillas, pizarrón, carro de traslado),
- equipos de computación (Pcs, notebook, impresoras, proyector),
- sistemas informáticos,
- docentes que dictan los cursos.
- servicios eléctricos, de telefonía y de internet.

Para el desarrollo de los cursos que son llevados a cabo en la sede de APUL, se genera un monto determinado de recursos financieros que son entregados a APUL para la realización de las actividades propuestas por la organización y luego se recibe el resumen de gastos realizados a través de una planilla de una rendición de cuentas y se computan en los sistemas informáticos la ejecución de dichos gastos para el cómputo de los mismos en los registros del Programa.

Los gastos que corresponden a todos los procesos se van ejecutando a lo largo de todo el año y de acuerdo a las necesidades que va determinando las etapas de ejecución del Programa de Formación y Capacitación. El orden de prioridades para la asignación del presupuesto asignado es definido en forma conjunta por todas las integrantes del Programa de Formación y Capacitación, y se

priorizan los procesos que no pueden dejarse de realizar y que son vitales para el funcionamiento del Programa, específicamente los referidos a los gastos del personal de gestión y administrativo y los correspondientes a los honorarios del personal docente.

#### 4.2.2.2 Software del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL

“La determinación de las capacidades internas a través del examen del software estatal regional implica un análisis cuantitativo y especialmente cualitativo de los recursos humanos de las oficinas estatales, lo que admite visualizar quiénes componen las oficinas estatales y que cualidades posee ese personal que gestiona y aplica los recursos y los instrumentos examinados en el hardware. Se vuelve necesario para ello diferenciar cuatro aspectos relacionados: tipo de personal; tipo de reclutamiento; nivel de formación del personal y su vinculación con las funciones específicas y sistema de capacitaciones del personal que desarrolla actividades en el Estado”<sup>129</sup>.

Software: Recursos Humanos del Programa de Formación y Capacitación				
Personal Político	Tipo de personal	Tipo de reclutamiento	Nivel de formación	Capacitación del personal
Personal Administrativo				

Tabla N° 4. Software: Recursos Humanos del Programa de Capacitación (elaboración propia).

De acuerdo a la información recopilada, si consideramos el tipo de personal del Programa de Formación, pude identificar que una integrante del Programa pertenece a la planta estable del personal No Docente de la UNL. El cargo que tiene dicha persona se encuentra regulado por los derechos y deberes que cada trabajador tiene de acuerdo al Decreto 366/06, que establece cuales son las competencias y las limitaciones de este personal. A su vez, el Programa cuenta con una integrante que pertenece al tipo de personal que conforman la planta política o de gestión de la Universidad Nacional del Litoral. Ese personal político se encuentra vinculado laboralmente a la UNL bajo la modalidad de contrato, que se asimila presupuestariamente a un cargo de la planta estable No Docente del personal de la Universidad Nacional del Litoral y comparte los derechos y deberes contenidos en el Decreto 366/06 al igual que el personal No Docente. También, el Programa cuenta con otra integrante que es vinculada laboralmente al Programa a través de un contrato de Locación de Servicios. Dicho contrato se elabora por un período de un año y es renovado anualmente. Las normas que regulan dicho contrato de se regulan por las reglamentaciones contenidas en el Código Civil y Comercial de la Nación Argentina.

129 Fernández, Víctor Ramiro; Vigil, José Ignacio. “Capacidades estatales regionales: consideraciones teóricas y metodológicas para su análisis en América Latina” Op. Cit.

Tanto el personal administrativo del Programa, como el personal político o de gestión y el que presta servicios, se encuentra abocado, además de su asignación al Programa de Formación y Capacitación, en forma compartida a otras Direcciones de la UNL. La agente de planta permanente y la que presta servicios realizan también tareas en la Dirección de Mesa de Entradas, en la Dirección de Diplomas y Legalizaciones y en la Dirección de Coordinación Universitaria, ambas dependencias pertenecientes a la UNL. El personal de gestión, además de ser la Directora del Programa de Formación y Capacitación del personal de la UNL, es también Directora de otra área de la Universidad Nacional del Litoral: la Dirección de Ingreso, Promociones y Concursos. Por lo cual reparte su tiempo de trabajo coordinando las dos dependencias a su cargo. También, hay que mencionar que cuando se les requiere alguna tarea colaborativa y de apoyo, todo el personal administrativo realiza tareas para la oficina de la Dirección de Coordinación Universitaria.

Nombre y Apellido	Tipo de Personal	Forma de incorporación
Claudia Córdoba	Personal Político o de gestión	Contrato de Gestión
Ángeles Miro	Personal Administrativo	Planta permanente – Agrupamiento Administrativo
Mayda Galarza	Locación de Servicios	Contrato

Tabla N° 5. Tipo de personal de Recursos Humanos del Programa de Capacitación (elaboración propia según información brindada por el Programa de Capacitación a través de documentos oficiales)

El personal del Programa es reclutado de diferentes formas, de acuerdo al tipo de personal al que se refiera, ya sea personal político o personal administrativo o prestador de servicios. El personal político o de gestión, es seleccionado en función a sus capacidades y habilidades, formación, trayectorias previas e idoneidad para el cargo. Dicha selección la realiza el Rector de la Universidad Nacional del Litoral, a propuesta del Secretario General, determinando la asignación del personal seleccionado a un cargo específico con determinadas funciones. La designación es por un plazo establecido y puede ser renovada o modificada por las mismas autoridades, en función de los cambios de las necesidades organizacionales, configurando lo que se llama “ciclos de gestión”, que pueden coincidir o no, con los ciclos de gestión de las autoridades que efectuaron las designaciones. El personal administrativo ingresa a formar parte de la planta estable de la UNL a través de la participación en los concursos públicos que se llevan a cabo en la institución cada cuatro años. De esos concursos se elabora un orden de mérito único, de acuerdo a los parámetros establecidos para el mismo en la normativa específica, y luego, considerando ese orden de mérito, se selecciona el personal más idóneo para las áreas institucionales donde se determinen necesidades de recursos humanos. El personal contratado para la Locación de Servicios es seleccionado en función de una convocatoria de alumnos en las Facultades pertenecientes a la UNL.

En el caso del Programa de Formación y Capacitación, el personal político fue convocado por el Rector en el año 2012 y desde esa fecha se encuentra al frente de la gestión. La persona designada cuenta con la particularidad que formó parte del equipo que estuvo presente en la elaboración de toda



la documentación necesaria para la conformación del Área del Programa de Capacitación en el año 2005, por lo que el factor experiencia pesó mucho al momento de convocarla para el ejercicio de la función de Dirección del Programa. El personal administrativo que se encuentra desarrollando tareas en la actualidad ha ingresado a formar parte del Programa de Formación y Capacitación desde el año 2016 y aún continúan formando parte del mismo. Tanto el personal de gestión como el personal administrativo han ido cambiando desde el inicio del Programa de Formación, por diferentes cuestiones organizacionales referidos a motivos de movilidad requerida por el mismo personal o por decisiones de índole institucional. El equipo de trabajo actual del Programa ha venido trabajando junto desde el año 2016 hasta la actualidad.

En cuanto al nivel de formación del personal del Programa de Formación y Capacitación, todo el personal cumple con el requisito necesario para ser personal del agrupamiento administrativo de la Universidad Nacional del Litoral determinado en el Decreto 366/06, y por lo tanto todo el personal tiene el nivel de formación correspondiente al secundario completo. A su vez, algunas integrantes que forman parte del Programa tienen una formación universitaria completa o incompleta, a saber:

Nombre y Apellido	Formación Académica
Claudia Córdoba	Estudios Secundarios Completos
Ángeles Miro	Estudios Universitarios Completos
Mayda Galarza	Estudios Universitarios en curso

Tabla N° 6: Formación académica de los colaboradores del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL (elaboración propia según información brindada por el Programa de Capacitación a través de documentos oficiales)

Respecto a las capacitaciones recibidas por el personal perteneciente al Programa de Formación y Capacitación, podemos mencionar que el mismo personal participa de los cursos de capacitación que se encuentran contenidos en el Plan de Capacitación y que son generados por el Programa. También participa de amplias jornadas de desarrollo de habilidades personales para cumplir con sus tareas llevadas a cabo en la Institución. Además, el personal de gestión participa de capacitaciones institucionales de modernización administrativa y de formación, que son dirigidas a los mandos altos. Las agentes administrativas del Programa de Capacitación, reciben en estos casos capacitación en forma indirecta, ya que luego toda la información recibida por el personal de gestión es transmitida a su personal para la realización de todas las tareas en concordancia con los nuevos lineamientos y paradigmas institucionales. Esto permite así que se puedan desarrollar mejor las competencias de las trabajadoras y tener un mejor desempeño en el desarrollo de sus actividades. Por lo que, si bien no existe una agenda de planificación anual de las capacitaciones específicas para el personal del Programa, se puede ver que el personal aprovecha todas las oportunidades de capacitación que brinda la Institución y el entorno para mantenerse aggiornados de nuevas tendencias

administrativas y de gestión que les aporten nuevos conocimientos para mejorar sus habilidades. Se manifiesta así una clara motivación personal para la capacitación y el buen desarrollo de las tareas.

En el Programa de Capacitación, todo el personal que lo integra corresponde al género femenino, ya que todas las integrantes del mismo son mujeres. El rango etario al cual pertenecen puede ser catalogado como de mediana edad, con edades comprendidas entre el rango de los 25 y 50 años.

Nombre y apellido	Género	Rango Etario
Claudia Córdoba	Femenino	25-50
Ángeles Miró	Femenino	25-50
Maira Veliz	Femenino	25-50

Tabla N° 7: Género y rango etario de los colaboradores del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL (elaboración propia según información brindada por el Programa de Capacitación a través de documentos oficiales)

Analizando la estructura del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL, apreciando la Tabla Nro 8, podemos mencionar que la Universidad Nacional del Litoral cuenta con una estructura formal que tiene una división vertical, conformados con un total de cinco niveles de mando hasta llegar el Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL y éste cuenta con una división horizontal constituido por dos áreas de oficinas. En los niveles jerárquicos superiores al Programa, podemos observar que niveles son los siguientes: Rector, Secretaría General, Dirección de Coordinación Universitaria. En el nivel jerárquico siguiente, podemos observar al Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL y dos áreas de oficina, Administrativa y de Comunicación.

A su vez, considerando el proceso de dirección estratégica, a los niveles jerárquicos del Programa de Formación y Capacitación se los pueden dividir en tres:

Estratégico: haciendo referencia a los mandos más altos dentro de las organizaciones, que se encargan de establecer el marco de referencia general. En el Programa este nivel se encuentra desarrollado por El Rector y el Secretario General.

Táctico: este nivel es realizado por los ejecutivos y jefes de mandos medios en las organizaciones y comprende las áreas específicas de trabajo. Desarrollado en nuestro caso, por el Director de Coordinación Universitaria y por la Coordinadora del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL.

Operativo: este nivel es dirigido por los colaboradores de menor rango jerárquico en la organización al que se le suelen asignar tareas puntuales. En el Programa de Formación este nivel está conformado por las agentes de las oficinas administrativa y de comunicación.

Las unidades de staff pertenecientes a la estructura administrativa de la Universidad Nacional del Litoral, conformadas por la Auditoría Interna y la Dirección de Asuntos Jurídicos, brindan asesoramiento y apoyo a todas las áreas de la Universidad Nacional del Litoral y especialmente al Programa de Formación y Capacitación para el desarrollo de sus actividades. También la parte de asesoría presupuestaria y de sistemas informáticos es desarrollada por la Secretaría de Gestión y Administración Presupuestaria y por la Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización a través de la Dirección de Informatización y Planificación Tecnológica.

Se puede ver claramente que la Universidad Nacional del Litoral tiene una estructura organizativa en forma vertical y piramidal, y en el caso del Programa de Formación y Capacitación, las decisiones son tomadas y legitimizadas por el hecho del cargo que tiene asignado la agente Claudia Córdoba y por ello puede exigir obediencia. Pero en la mayoría de las funciones que las agentes realizan, se han eliminado los mandamientos jerárquicos y tienen mucha libertad para realizar sus actividades y plena confianza por parte de la Dirección del Programa de Formación para el cumplimiento efectivo de las mismas. Por lo que, en la realidad de la dinámica laboral del Programa, las decisiones se toman en forma consensuada y con el ánimo de mantener el personal del Programa con el compromiso de un equipo laboral. A su vez, se trata siempre de buscar el surgimiento de nuevas ideas para que el trabajo sea siempre mejor y más productivo.

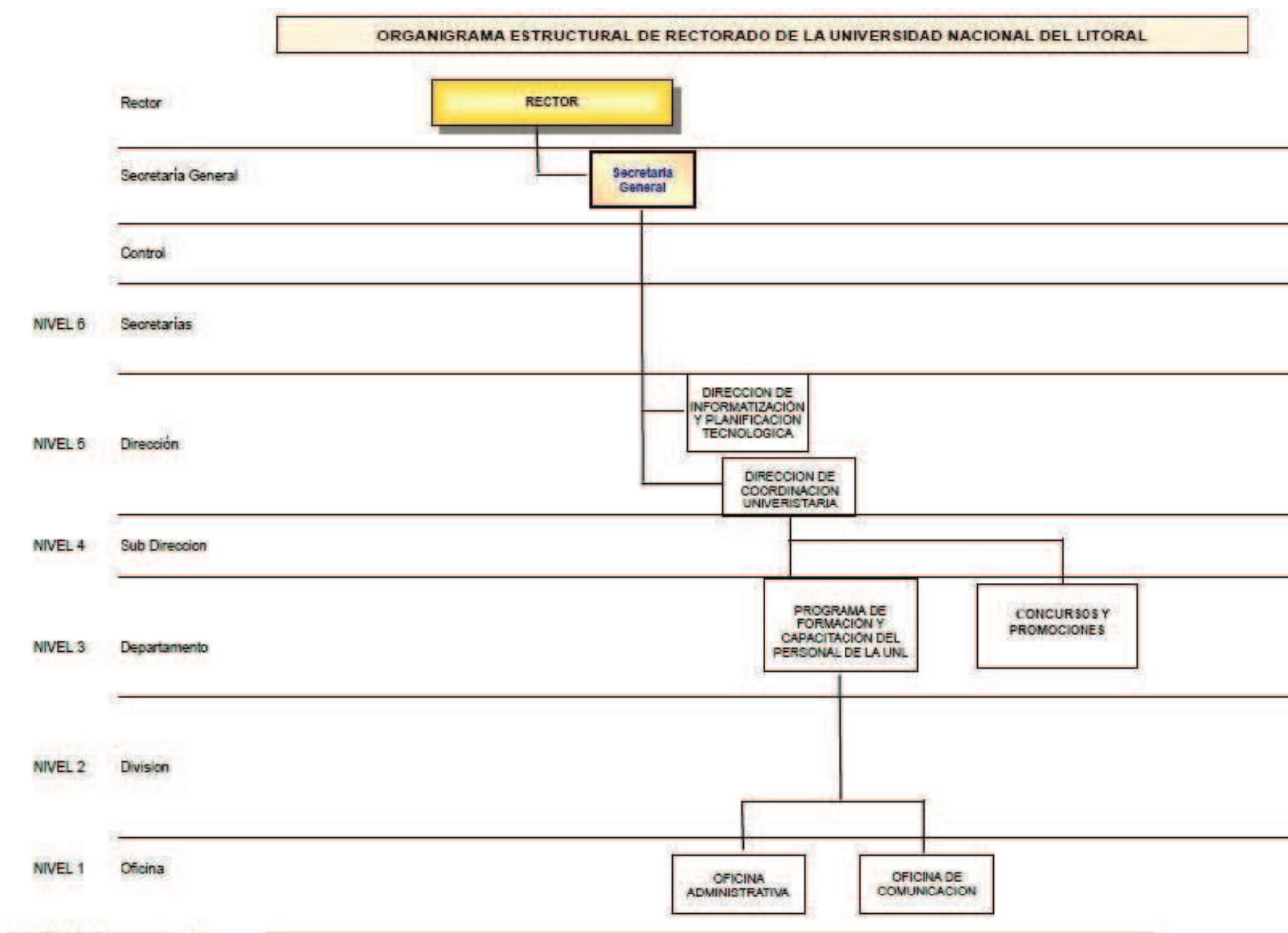


Tabla Nº 8. Estructura formal del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL. (elaboración propia según información brindada por el Programa de Capacitación a través de documentos de la UNL)

#### 4.2.2.3 Orgware del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL

La capacidad organizacional de las oficinas estatales, de acuerdo a lo que mencionan Fernández y Vigil<sup>130</sup>, “tiene un papel complementario del hardware y el software: el tipo y volumen de los recursos (hardware) y la diversidad y calidad del personal (software) se vuelven relativos para potenciar las capacidades internas si no hay una coordinación de estos últimos (orgware). Su estudio puede estructurarse sobre dos ejes fundamentales:

- I) la organización del personal burocrático para producir insumos de planificación y gestión;
- II) las vinculaciones entre ambos tipos de personal (político-administrativo burocrático).

130 Fernández, Víctor Ramiro; Vigil, José Ignacio “Capacidades estatales regionales: consideraciones teóricas y metodológicas para su análisis en América Latina” Op. Cit.

Una manera contundente de analizar esta estructuración consiste en verificar la existencia de equipos técnicos conformados por personal técnico-burocrático destinados a: a) la “producción de ideas”, contando para ello con un staff, selectivamente conformado por el personal más jerarquizado, con cuerpos teóricos actualizados y el manejo de un sólido instrumental analítico y que tenga como destino producir conocimientos teórico-empíricos bien articulados y estrategias de acción futuras; b) la generación de información específica y pertinente para el desarrollo de las actividades de las oficinas estatales; c) la realización de una gestión cualificada de los instrumentos y los recursos analizados en el hardware y el software”<sup>131</sup>.

Considerando la organización y las capacidades del personal del Programa de Formación y Capacitación para producir insumos de planificación y gestión; podemos empezar mencionando como se organizan las agentes para la realización del trabajo. Para la gestión y planificación de las tareas utilizan mucho las herramientas informáticas on line colaborativas disponibles. El personal del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL maneja diferentes sistemas informáticos de desarrollo propio de la Universidad Nacional del Litoral, los que resultan de uso gratuito, no generando gastos adicionales al Programa, y permiten que las tareas se desarrollen de manera virtual y centralizada. Además, se utilizan los programas tradicionales de Microsoft y aplicaciones virtuales que permiten las comunicaciones instantáneas.

La utilización de todos estos sistemas hace que el trabajo que se realiza en el Programa de Formación y Capacitación sea posible realizarlo a distancia y en forma colaborativa. Estos programas que se utilizan, trabajan en forma coordinada y permiten la gestión de todas las actividades en forma muy eficiente, brindando la posibilidad de discutir y generar ideas y debates entre las personas que integran el Programa de Formación. Estos softwares, además de permitir la carga y el proceso de información, permiten el análisis de la información obtenida en tiempo real, ya que su acceso se puede hacer en forma simultánea y remota entre todo el personal y ello contribuye a una más ágil gestión del Programa y una mejor toma de decisiones.

El Programa de Formación y Capacitación se relaciona con otros actores institucionales para el desarrollo de los objetivos del Programa. Los contactos y las relaciones que surgen se dan en forma fluida, ya que pertenecer a la misma Institución hace que se favorezcan las comunicaciones formales e informales. La articulación entre todas las dependencias institucionales es muy flexible y se efectiviza en todos los momentos en que los procesos del Programa de Formación así lo requieran para su funcionamiento.

---

131 Fernández, Víctor Ramiro; Vigil, José Ignacio “Capacidades estatales regionales: consideraciones teóricas y metodológicas para su análisis en América Latina” Op. Cit.

El Programa de Formación y Capacitación se relaciona en forma interna con las siguientes áreas de la Universidad Nacional del Litoral:

- con la Secretaría General que es la área que establece los lineamientos a seguir para el desarrollo de las tareas ya que se encuentran en un plano de jerarquía institucional superior.
- con la Dirección de Coordinación Universitaria, que es la área de la cual depende el Programa de Formación en forma jerárquica directa.
- con el Centro de Educación y Tecnologías (CEDyT), que brinda el soporte informático para la gestión de las aulas virtuales, y la información sobre los alumnos regulares, las calificaciones y otorga información para la confección de los certificados de los cursos que se entregan al personal No Docente que realiza los cursos.
- con los Docentes y Tutores pertenecientes a la Universidad Nacional del Litoral, que son los que llevan adelante todas las tareas de capacitación para el personal No Docente.
- con el Personal No Docente, que es el personal al que está dirigido el Plan de Capacitación que brinda el Programa.
- con las Secretarías y Direcciones de la Universidad Nacional del Litoral para la gestión de actividades cuya administración se encuentra centralizada a través de diferentes procesos administrativos y sistemas informáticos.

El Programa de Formación y Capacitación se relaciona también con otros actores que no corresponden a la esfera institucional de la Universidad Nacional del Litoral, generando una interdependencia con ellos para el cumplimiento de sus objetivos. El momento en que se dan estas relaciones depende de cada tipo de actor que se trate, y por ello las acciones que se llevan a cabo para generar las vinculaciones con ellos son diferentes en cada caso. Los canales de comunicación para relacionarse con estos actores son siempre institucionales, ya sea el mail o el contacto telefónico para informar cuestiones o solicitar información; en forma personal y presencial cuando se necesite efectivizar algunas comunicaciones formales, y para las reuniones que pudieran coordinarse se utiliza la plataforma de videoconferencia zoom.

El Programa se relaciona en forma externa con los siguientes actores de la sociedad:

- con los proveedores externos de insumos necesarios para la realización de las actividades del Programa al momento de requerir y solicitar lo necesario para el funcionamiento de las actividades que se desarrollan en el Programa.
- con APUL (Asociación del Personal No Docente de la UNL) para confeccionar el Acta Acuerdo Paritario del cual surge el Plan de Capacitación y para la coordinación de las actividades estipuladas en dicho Acuerdo.
- con los docentes que no pertenecen a la Universidad Nacional del Litoral en el caso en que brinden alguna capacitación.

La determinación de los procesos y la distribución de las tareas que son necesarias realizar en el Programa de Formación y Capacitación se hace en función de la cantidad de personal con el que cuenta el Programa y la formación de cada una de sus integrantes. Este proceso de asignación de tareas surge luego de la confección del Acta del Acuerdo Paritario y de la recepción de los lineamientos emitidos por la Secretaría General y la Dirección de Coordinación Universitaria, con quienes el Programa se encuentra en comunicación constante. Luego de la asignación de las tareas, se establecen la lista de procesos que deben llevarse a cabo y el calendario para la realización de los mismos. En el caso de tratarse de actividades que cuenten con fecha límite de realización, la atribución de cada una de las tareas a cada una de las integrantes del Programa para llevarlas a cabo se hace en forma consensuada y con la colaboración y participación de todas las integrantes del Programa.

El Área de Gestión es llevado adelante por la Directora del Programa, la agente Claudia Córdoba. Ella es autoridad máxima del Programa por el cargo jerárquico que tiene y es identificada, por el resto del personal, como la líder. Es la encargada de la conducción del Programa y de tomar todas las decisiones sobre la planificación y el control de las tareas realizadas. Además, es la máxima responsable del funcionamiento del Programa y en el ejercicio de sus funciones, junto a las dos integrantes del Programa, planifican las actividades a realizar (la planificación de las tareas involucra la confección del Plan de Capacitación en sus tres etapas, la difusión y el control de la ejecución del mismo). **Además, es la persona a cargo de desarrollar nuevas reglamentaciones y de diseñar los sistemas de evaluación a implementarse en el Programa.** También, lleva adelante las relaciones con los actores institucionales, ya sea con sus superiores jerárquicos, como con las demás áreas de la UNL y también con los actores externos que se relacionan con el Programa. En cuanto a las decisiones, esta área tiene autonomía para decidir en cuanto al desarrollo de sus actividades en el Programa de Capacitación, pero, aun así, debe seguir la línea de planeamiento establecida por la Dirección de Coordinación Universitaria, que es la Dirección de la cual depende jerárquicamente el Programa.

El Área Administrativa y de Comunicación es llevada adelante por la agente Ángeles Miró, quien está a cargo de la realización de las tareas que conllevan las gestiones administrativas relativas a compras de insumos, registraciones contables y patrimoniales, y de recursos humanos. Además, se encarga de la difusión del Plan de Capacitación y de la administración de la información que se gestiona a través del Campus Virtual UNL. También es la responsable de la realización de las encuestas que son completadas por los alumnos del Plan de Capacitación a fin de año y del análisis y confección de los resultados obtenidos. En el área Administrativa se gestiona la adquisición y la afectación presupuestaria de todos los recursos necesarios para el funcionamiento del Programa de Formación y Capacitación. A su vez, se realizan tareas de control de las gestiones realizadas y tareas de apoyo y colaboración a las demás áreas del Programa. En estas dos Áreas, la Administrativa y de Comunicación, colabora y asiste la agente Mayda Galarza, quien desarrolla todas sus tareas en

consonancia con las realizadas por todas las áreas, dando apoyo y operatividad a las Áreas involucradas en el Programa.

La coordinación y la gestión de todas las actividades es realizada en forma específica de acuerdo a la asignación recibida por cada una de las integrantes del Programa de Formación y Capacitación para el desempeño de sus funciones. Aún así, existe una gran flexibilidad para la realización de las tareas. Todo el personal del Programa colabora y asiste a cada una de las áreas que necesitan ayuda para llevar adelante o concluir sus actividades. Las ideas nuevas para el trabajo son siempre bienvenidas y hay espacios dentro de las actividades del Programa para la generación de las mismas. Por esta forma de trabajo existe un gran reconocimiento a nivel Institucional hacia todo el personal del Programa, por su motivación personal, por su organización laboral y por la responsabilidad con la que realizan sus tareas para el cumplimiento de objetivos.

La comunicación dentro del Programa de Formación se realiza formalmente en forma vertical ascendente y descendente, desde la Directora hacia las agentes y viceversa. En las reuniones semanales que realiza el Programa se establecen los pasos a seguir, se ve el avance de lo realizado hasta ese momento y se evalúan cursos de acción futura. En función de ello se asignan las tareas pendientes y se ve cuáles son los problemas de las tareas no realizadas para buscar soluciones a los inconvenientes. También existe una comunicación informal entre los integrantes del Programa, ya que para cuestiones diarias y operativas se comunican vía mail, vía WhatsApp y vía zoom, haciendo más rápida y ágil la comunicación para tratar de coordinar las tareas y generar un documento donde quede asentado lo charlado y establecidos los lineamientos a seguir en forma clara para que puedan ser consultados por todos los integrantes del Programa cuando lo necesiten. Las agentes que se encargan de las gestiones administrativas pueden hacer llegar fácilmente a la Dirección sus sugerencias, inquietudes y propuestas por cualquier forma de comunicación.

Se puede ver que todo el personal que pertenece al Programa comparte los mismos valores Institucionales y todos concuerdan en lo importante del cumplimiento de los objetivos del Programa de Formación y Capacitación. Todas las integrantes se encuentran muy motivadas para llevar a cabo todas sus tareas y para participar de nuevos proyectos que surjan dentro del Programa.

Durante el transcurso del año, el Programa de Capacitación realiza tres ciclos de procesos administrativos y de gestión en forma completa, uno por cada una de las etapas del Plan de Capacitación, que en el año son tres. Cada etapa requiere la realización de varias tareas que se realizan en forma ordenada y continua. Los procesos se llevan a cabo en forma secuencial y repetitiva, están estipulados y diagramados para que se realicen uno tras otro sin modificaciones, aunque cuando surgen nuevos desafíos, las tareas y los procesos son puestos a revisión y modificación en el caso que se necesite.



El ciclo de trabajo de cada una de las etapas del Plan de Capacitación comienza con la elaboración de la propuesta de los temas de los cursos que van a desarrollarse. Esta propuesta es conformada con la información recogida en las encuestas realizadas al personal No Docente que realizó los cursos, de donde se sacan las sugerencias para temas de nuevos cursos a brindarse, se suman las propuestas institucionales de modernización y actualización, y además se incorporan los temas que se encuentran vigentes en el entorno y de requerimientos o pedidos de temas especiales que soliciten las Facultades o Institutos de la Universidad. Por lo que podemos afirmar que la confección de la propuesta de cursos a confirmar el Plan de Capacitación es llevada a cabo con la retroalimentación de muchas variables del entorno Institucional y social. Luego de conjugar todas estas variables, se elabora una propuesta de cursos a brindarse, que contiene: los contenidos de los cursos a dictarse, los docentes que van a realizarlos, la duración de los mismos, la evaluación, entre otros conceptos, que es elevada para ser tratada por la Comisión Directiva conformada por la Secretaría General de la Universidad Nacional del Litoral y la Asociación Gremial del Personal No Docente de la Universidad Nacional del Litoral. En esa reunión, se analizan las propuestas de cursos presentadas por las dos partes, UNL y APUL, y se resuelve la confección de un Plan de Capacitación único a desarrollarse en tres etapas durante el año. Luego, el Programa de Formación analiza el Acta con los cursos a dictarse y eleva informe al CEDYT para la gestión del Campus Virtual UNL para que pueda ir organizando el armado de las aulas virtuales necesarias para los cursos a dictarse. Mientras, en el Programa, se van confeccionando las listas de difusión para los No Docentes de la UNL con la oferta académica del Plan de Formación y Capacitación para el Personal No Docente de la UNL. En dicha lista se indican todos los datos que el personal No Docente de la UNL necesita para saber en que consisten los cursos, las fechas de inscripción, a quienes van dirigidos, la duración de los mismos, entre otros datos de interés.

### **Inscripciones desde el 03/05 al 07/05.**

#### **1- Curso: "Gestión de riesgos estratégicos y por procesos"**

**Destinatarios:** Todos los agrupamientos.

**Coordinador:** Camino, Ma. Regina

**Objetivos:** Lograr transmitir herramientas para identificar evaluar y gestionar riesgos en los sectores o procesos donde trabajo de modo de actuar sobre la prevención y no solo sobre los problemas una vez presentados

**Carga Horaria:** 20 hs. **Modalidad:** Distancia. **Cupo:** 50 alumnos.

**Comisión a distancia:** Inicio: 01/06

#### **2- Curso: "Motivación y Liderazgo en el trabajo"**

**Destinatarios:** Todos los agrupamientos.

**Coordinador:** Zingaretti, Lara

**Objetivos:** El curso tiene como objetivos presentar a los No Docentes las teorías de la motivación y el liderazgo para que cada uno pueda aplicarla en su puesto de trabajo. El mismo será en una dinámica teórico práctica con casos de estudios para poder aplicar las teorías y comprender su utilización.

**Carga Horaria:** 20 hs. **Modalidad:** Distancia **Cupo:** 50 alumnos.

**Comisión a distancia:** 3 encuentros por la plataforma ZOOM los días miércoles de 13.15 a 14.30 hs. Inicio:19/5

Tabla Nº 9. Ejemplo de difusión por mail de la oferta académica del Plan de Capacitación. (elaboración propia según información brindada por el Programa de Capacitación a través de documentos oficiales)

La comunicación del Plan de Capacitación, no se hace sólo vía mail, ya que además se elabora cartelería y panfletos que son distribuidos en todas las sedes de la UNL para que todo el personal No Docente puedan conocer los cursos que se ofrecen. Luego, se procede a realizar un trabajo de análisis muy detallado en el Programa, respecto al personal No Docente que se inscribió a los cursos y se establecen diferentes criterios para la admisión para realizar los mismos. Este trabajo es muy crítico, ya que hay limitaciones para hacer los cursos referidas al cupo y a la cantidad de cursos disponibles para todo el personal. Con este proceso se trata de garantizar que todos los No Docentes puedan acceder a la realización de al menos un curso por etapa. Para realizar la admisión, los integrantes del Programa analizan ciertos criterios relacionados al agrupamiento al cual van dirigidos los cursos, a las necesidades que ese personal pueda estar requiriendo, a las excepciones que deben ser consideradas, a los antecedentes de cada personal, a que la capacitación sea acorde al puesto que el personal realice, entre otros criterios de sentido común y consensuados, junto a la Dirección de Coordinación, que puedan surgir. Una vez definido y clasificado todo el personal No Docente en función de los criterios de admisión, se procede a seleccionar al personal No Docente que puede realizar los cursos y se los califica como “admitidos”, y ellos son los que finalmente pueden realizar la capacitación. Al personal “no admitido” se le da una nueva posibilidad de inscripción en aquellos cursos en donde quedaron cupos libres.

Luego de finalizado cada uno de los cursos, las integrantes del Programa ingresan al Campus Virtual para extraer información necesaria para la realización de los procesos que se desarrollan a continuación. En primer lugar, se extrae un listado del personal No Docente admitido a los cursos, luego del personal que realizó los cursos y quedó en calidad de “regular” y, finalmente del personal que aprobó el curso con su respectiva nota. Dicha información es migrada al Sistema Informático SIU – GUARANI. Después de ese proceso, se comienza la confección de las actas de para la emisión de los certificados para el personal, que corresponden a la constancia institucional de la realización de los cursos. Estos certificados se emiten en papel y también formato electrónico ya que se ha implementado la firma digital de los mismos en este último tiempo. Este proceso conlleva mucho tiempo y mucho trabajo, siendo muy crítico para el Programa.

Continuando con el procedimiento, se procede a generar la liquidación correspondiente de los honorarios de los docentes que impartieron los cursos del Plan de Capacitación. Estos honorarios están regulados en función de la cantidad de alumnos a los cuales están dirigidos los cursos. Hay un honorario establecido para un máximo de 30 alumnos y luego otro, un poco mayor, para cuando los cursos superan los 30 alumnos.

Luego, se emite un informe que contiene los datos de todo el personal No Docente que ha realizado los cursos en las diferentes etapas. Esa información surge de los datos contenidos en el Campus Virtual UNL y de las capacitaciones externas que realizó el personal No Docente y fue aprobada por la Comisión Paritaria. A continuación, dicho informe es elevado a la Dirección de

Personal y Haberes para el pago de la beca de capacitación al personal. Dicha beca es una asignación estímulo para el personal No Docente que realiza determinada cantidad de horas de capacitación en un período de dos años y el estímulo se paga en forma mensual.

Respecto a los pagos a los proveedores de los insumos que van siendo requeridos para la realización del Programa, son liquidados en forma progresiva y a medida en que se los necesita. Dichos gastos van siendo cargados a los sistemas JANO y SIU-PILAGA para que luego puedan ser liquidados por las dependencias centralizadas de la UNL que se encargan de los pagos a proveedores.

En todos los procesos que se realizan, el personal del Programa de Formación brinda asistencia técnica a todo el personal No Docente que lo requiera y se trata de solucionar todos los problemas y agilizar todas las cuestiones necesarias para que el personal No Docente pueda realizar los pasos necesarios para la inscripción, el cursado y la evaluación de los cursos.

En cuanto a los procesos de control y evaluación, en el Programa de Formación las áreas de Administración y Comunicación realizan controles mensuales a través de los sistemas informáticos y sus registros en las planillas de cálculo de software libre. Dichos controles se refieren a la verificación de las acciones realizadas durante un determinado período, comparando lo realizado con lo planificado y analizando los desvíos generados. Estos controles de la gestión y de la operatividad del Programa de Capacitación se llevan a cabo luego de finalizadas cada una de las tareas y luego de que se obtienen los resultados, los mismos son analizados para luego ir aplicando medidas correctivas para que lo ejecutado se asemejen lo más posible a lo planificado. Estos controles se realizan en forma mensual, y si bien se aplican en forma posterior a las acciones realizadas, se tratan de acciones de control preventivo, ya que el ciclo de planificación es anual. Estas acciones se realizan en forma sistemática y repetitiva y retroalimentan todas las acciones del Programa, para que el resultado final sea el más cercano al esperado.

Para llevar a cabo estas acciones de control, se definen en el Programa los parámetros que van a ser los que van a estar sujetos a medición. La definición de los indicadores que van a permitir establecer el cumplimiento de los objetivos del Programa de Capacitación y de sus diferentes áreas se hace una forma repetitiva año tras año, utilizando criterios de optimización presupuestaria y también los referidos a la información necesaria para la presentación de los informes institucionales requeridos en forma anual. Los indicadores que fueron diseñados en el Programa y actualmente permiten el control y la evaluación del mismo son los siguientes: ETAPA, CURSO, HORAS, MODALIDAD, COMISIÓN, DESTINATARIOS, AGRUPAMIENTO, ADMITIDOS, REGULARES, APROBADOS. La información recogida para la elaboración de estos indicadores sirve luego para la elaboración del Informe Institucional que el Programa presenta en forma anual a la Secretaría de Desarrollo Institucional e Internacionalización a través de su Programa de Información Estratégica para que

elabore un “informe institucional” conteniendo los datos que describen las dimensiones más relevantes de la Universidad. El objetivo de estas publicaciones es dar a conocer el grado de desarrollo y evolución de las actividades sustantivas que lleva adelante la institución. Estos documentos sirven como indicadores puntuales de futuras planificaciones y programas de gestión de la UNL, y la información se presenta ordenada de acuerdo a los ejes rectores del Plan de Desarrollo Institucional como orientadores de los principales aspectos de las actividades a realizar, para asegurar la evolución integral y el mejoramiento constante de la calidad de la UNL”<sup>132</sup>.

A modo de ejemplo podemos ver lo que se publicó en el último Informe Institucional presentado por la Universidad Nacional del Litoral referido al Programa de Formación y Capacitación No Docente de la UNL:

### Capacitación Interna para el Personal de la UNL

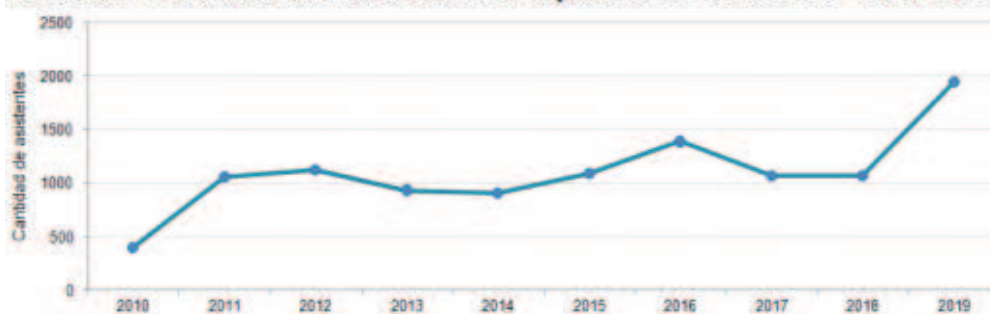
#### Programa de Capacitación Nodocente UNL-APUL

#### Asistentes a cursos de capacitación por agrupamiento y comisión según condición - 2019

Agrupamiento	Comisión Centro		Comisión Gálvez		Comisión Ciudad Universitaria		Comisión Esperanza		Comisión Única	
	Admitidos	Regulares	Admitidos	Regulares	Admitidos	Regulares	Admitidos	Regulares	Admitidos	Regulares
Administrativos	176	113	-	-	35	22	16	13	-	-
Mantenimiento, Producción y Servicios Generales	60	32	-	-	42	23	-	-	-	-
Todos los agrupamientos	846	437	7	4	273	118	87	33	394	247
Técnico Profesional	-	-	-	-	10	10	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>1084</b>	<b>582</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>360</b>	<b>173</b>	<b>103</b>	<b>46</b>	<b>394</b>	<b>247</b>

Cuadro de Asistentes a cursos de capacitación por agrupamiento y comisión. Fuente Informe Institucional UNL 2019.

#### Evolución de asistentes a los cursos de capacitación UNL-APUL - 2010-2019



Fuente: Programa de Formación y Capacitación del Personal Administrativo y de Servicios de la UNL - Secretaría General

Cuadro de indicadores de Asistentes a los cursos de capacitación 2010-2019. Fuente Informe Institucional UNL 2019.

### Distribución porcentual de las propuestas de capacitación por Modalidad y por Comisión - 2019

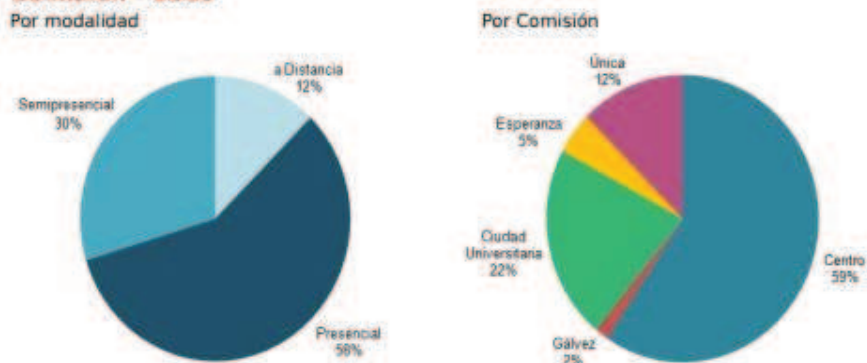


Gráfico de distribución porcentual de las propuestas de capacitación por Modalidad y por Comisión. Fuente Informe Institucional UNL 2019.

También, en el Programa de Capacitación se genera información para la confección de la Memoria Institucional de la Universidad Nacional del Litoral. Esta información permite “analizar el desempeño de la Universidad en función de los objetivos y metas que ésta se propone, convirtiéndose en una herramienta clave para planificaciones y programas de gestión de la UNL”<sup>133</sup>. Estos informes se presentan en forma anual y son organizados y presentados por la Dirección de Planeamiento Institucional y Articulación de Políticas Públicas de la Universidad.

#### Programa de Capacitación del Personal Nodocente de la UNL

En el transcurso del año 2019 se desarrolló un nuevo plan de capacitación laboral para el Personal Nodocente de la UNL. El mismo se implementó en tres (3) etapas y la oferta anual contempló el abordaje de diferentes temáticas, entre las que podemos destacar: Firma digital, Protocolos de Violencias en la Universidad; Calidad y Mejora Continua; Gestión operativa de sistemas de información; Idiomas; Seguridad e Higiene en el Trabajo; Técnicas para aplicar en el puesto de trabajo; Accesibilidad en la UNL, entre otras.

Se dictaron 64 cursos que sumaron 1450 horas de capacitación. Los cursos propuestos se llevaron a cabo en las 3 modalidades: Presencial, Semipresencial y A distancia, y en diferentes comisiones: Centro, Ciudad Universitaria, Esperanza, con el fin de ofrecer capacitación a todo el personal de las distintas Unidades Académicas. Las propuestas se orientaron a los diferentes agrupamientos: Administrativo; Mantenimiento, Producción y Servicios Generales; Técnico-Profesionales, mientras que también se realizaron capacitaciones para áreas específicas.

Por último, a modo de resumen, y de acuerdo a la información que provee el sistema, durante el año, culminaron las diferentes capacitaciones más de 650 agentes Nodocentes.

Por su parte, en lo que refiere al Programa de Capacitación Gratuita para docentes en Condiciones y Ambiente de Trabajo se dictaron los siguientes cursos, en los que participaron más de 34 docentes: Prevención de riesgos - Seguridad Vial; Prevención de incendios - Uso de extintores; Prevención de riesgos - Tareas de limpieza; Talleres de Preparación para la Jubilación. Mientras que 89 docentes participaron de los cursos que abordaron temáticas relacionadas a la Formación Docente, a saber: “Currículum educativo, estudios de géneros y sexualidades, feminismos”; “El movimiento estudiantil argentino. Historia, debate y perspectiva”; “Historia de la ciencia argentina: actores, instituciones, disciplinas”; “Producción de materiales pedagógicos: Escuela de Agricultura, Ganadería y Granja, Escuela Industrial, Escuela Nivel Inicial y Primario”; Talleres: “El cuerpo docente” y “La voz en libertad”.

Extracto de la Memoria Institucional 2019, correspondiente al Programa de Formación y Capacitación. Fuente Memoria Institucional 2019.

Además, se puede apreciar que el Programa de Formación y Capacitación utiliza como herramienta de evaluación sobre el desarrollo de los planes realizados una encuesta anual que debe ser completada por los alumnos a fin de año. La encuesta es de realización obligatoria para cada uno de los No Docentes y refiere especialmente a cuestiones que tienen que ver con el dictado del curso, la temática del mismo, la pertinencia del material y los contenidos, con los docentes y el dictado del curso, sobre si se trataba de un tema aplicable al trabajo y si la propuesta era adecuada para el tiempo en el que se dictó. También trata de recoger las sugerencias que puedan ser aportadas por los alumnos No Docentes en cuanto a nuevos cursos y a modalidades de desarrollo del Plan de Capacitación. Finalmente, esas encuestas son analizadas y tabuladas en función de las respuestas recibidas y se confeccionan indicadores que sirven para la toma de decisiones respecto a la confección de futuros planes. Podemos ver que no se realizan evaluaciones profundas y sobre todo nada se indica respecto al impacto de los curso de capacitación realizados, simplemente se controlan cuestiones que hacen a la operatividad y al cumplimiento de objetivos, sin profundizar en cuestiones más relevantes.

Los procesos que realiza cada área del Programa y que insumen todos los recursos presupuestarios se pueden resumir de la siguiente forma:

Áreas del Programa	Procesos que realizan
Área de Gestión	Planificación de los Planes elaborados.
	Elaboración del Plan de Capacitación
	Control de los Planes elaborados.
	Conducción del Programa
	Autorización de gestiones patrimoniales y financieras
	Elaboración de Reglamentos y propuestas normativas
	Mantenimiento de las relaciones institucionales y externas.
	Desarrollo de Sistemas y Métodos de evaluación de Planes elaborados
Área Administrativa	Gestión de compras de materiales
	Gestión contable y patrimonial
	Gestión de Recursos Humanos (docentes)
	Gestión de inscripciones y admisiones
	Gestión del cierre de becas de capacitación
	Confección de informe institucional y memoria
	Control y evaluación de resultados
Área de Comunicación	Campaña de difusión del Plan de Capacitación
	Gestión del Campus Virtual
	Confección y entrega de certificados
	Asistencia institucional y técnica a usuarios
	Confección de encuestas para evaluación

Tabla Nº 10. Procesos que realiza el Programa. (elaboración propia según información brindada por el Programa de Capacitación a través de documentos oficiales)

#### **4.2.3 Conclusiones del análisis de capacidades institucionales actuales del Programa de Formación y Capacitación**

Al investigar la capacidad institucional del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la Universidad Nacional del Litoral se trató de describir y analizar su capacidad desarrollando las categorías descritas por Vigil<sup>134</sup>, obteniendo un diagnóstico de las capacidades internas de una organización, dividiéndolas en tres dimensiones de análisis: hardware, software y orgware.

Estas dimensiones de análisis fueron identificadas con la información brindada por los integrantes del Programa, con la documentación revisada y con la información obtenida por diferentes fuentes. Ello me permitió realizar una evaluación general muy profunda y cualitativa del estado de situación de dicha capacidad observada en el Programa.

De la investigación realizada, puedo concluir que la capacidad institucional del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la Universidad Nacional del Litoral es de muy alto nivel, si bien se tienen que fortalecer y desarrollar algunos aspectos para poder mejorar su funcionamiento y responder al cumplimiento de los objetivos del Programa en forma eficiente y eficaz.

Resumiendo lo analizado, si consideramos las capacidades del Programa de Formación identificadas en el hardware podemos señalar lo siguiente:

- Los recursos financieros de los que dispone el programa de Formación no son un limitante para el desarrollo de nuevas actividades, si bien hay un presupuesto determinado, puede ser ampliado si se necesita.
- Las tareas del Programa de Formación se gestionan a través de sistemas informáticos desarrollados por la propia institución a la que pertenece la UNL. Son sistemas muy eficientes, de costo nulo ya que son brindados por la Universidad, incluido el soporte informático, en forma gratuita. Estos sistemas le permiten al Programa tener información en forma ágil y rápida, generando datos para la toma de decisiones en forma controlada y segura.
- No se encontró un manual de procedimiento actualizado, ni flujogramas, etc, por lo que no hay una guía escrita de cuales son los procesos a seguir y como llevarlos a cabo.
- Los insumos del Programa son suficientes y el equipamiento tecnológico es muy adecuado para el desarrollo de las tareas necesarias para que el Programa cumpla sus objetivos.

Si consideramos las capacidades del Programa de Formación identificadas en el software podemos señalar lo siguiente:

- El escaso personal con el que cuenta el Programa es un condicionante para la planificación y realización de futuras actividades, si bien funciona correctamente para las tareas que se realizan, no

---

134 Fernández, Víctor Ramiro; Vigil, José Ignacio "Capacidades estatales regionales: consideraciones teóricas y metodológicas para su análisis en América Latina" Op. Cit.

se considera suficiente para ampliar las capacidades del Programa ya que actualmente el personal se encuentran abocado full time a las actividades ya establecidas.

- La forma de reclutamiento del personal del Programa no es la ideal, ya que se debería buscar personal capacitado para el desarrollo de las tareas específicas del Programa, pero aun así, existe una gran capacitación al personal ingresado para que pueda desarrollar las tareas en forma correcta.
- Además, si bien la idoneidad y experiencia institucional son altamente valoradas respecto al personal que lleva adelante las tareas, se considera que la falta de profesionalización del personal que pertenece al Programa puede ser un factor que determine algunas de sus debilidades.
- El Programa está conformado al 100% con agentes mujeres y si bien no hay una exigencia de cupo de género en la UNL, dicha situación que le otorga una particularidad muy importante en la Institución.
- El personal se encuentra altamente motivado, y manifiesta valores de pertinencia hacia la Institución y principalmente hacia el Programa de Formación.
- En cuanto a la capacitación del personal, si bien se encuentra capacitado para el desarrollo de sus tareas, y por ello el Programa de Formación está muy modernizado en cuanto a cuestiones administrativas y de gestión, se puede percibir que al estar totalmente abocado a las tareas que se realizan diariamente no les queda mucho lugar ni tiempo extra para capacitarse sobre nuevas propuestas o desarrollos de mejoras administrativas.
- Los niveles jerárquicos en el Programa se encuentran bien delimitados, pero eso no dificulta el trabajo en equipo y la resolución de problemas en forma conjunta con todo el personal. Se establecen en forma clara los lineamientos a seguir y se determinan las formas en como se van a llevar a cabo para cumplirlos.

Si consideramos las capacidades del Programa de Formación identificadas en el orgware, podemos señalar lo siguiente:

- La gestión de tareas que realiza el Programa de Formación se hace a través de softwares de desarrollo institucional y libres, lo que les permite gestionar con tecnología y de forma eficiente y colaborativa las tareas realizadas. Si bien puede observarse que muchas tareas se gestionan en forma centralizada en otras dependencias de la UNL y eso genera demoras en algunos procesos del Programa de Formación.
- A su vez, considerando las relaciones del Programa de Formación con otros actores, ya sea institucionales o externos, las relaciones se encuentran muy bien articuladas y con muchos vínculos positivos de cooperación generados, lo que genera un aporte positivo al cumplimiento de los objetivos del Programa de Formación.
- La dependencia de la realización del Acuerdo Paritario, realizado por la Comisión Directiva conformada por la Secretaria General de la Universidad Nacional del Litoral y la Asociación Gremial del Personal No Docente de la Universidad Nacional del Litoral, es un condicionante muy importante para el desarrollo de las actividades del Programa ya que determina el techo de las posibilidades de acción que el Programa puede desarrollar, por lo que le resta autonomía para funcionar.



- El liderazgo en el Programa se encuentra bien identificado por todo el personal perteneciente al Programa. La organización del trabajo que tiene el Programa de Formación, referida a trabajo en equipo y con una división de tareas bastante determinada y funcional, permite una gestión beneficiosa de los procesos que se llevan a cabo. Todo posibilita la realización de los procesos en forma consensuada y eficaz. La comunicación, dentro del Programa y fuera del mismo, se da siempre por canales institucionales, formales e informales, y en forma fluida y constante.
- No hay confeccionado un Plan estratégico ni operativo a largo ni corto plazo en el Programa. Para la planificación y el desarrollo de las tareas se basan en lo estipulado genéricamente en el Plan de Desarrollo Institucional de la UNL.
- Se ve una ausencia de técnicas de control y evaluación profundas que permitan la retroalimentación de las actividades realizadas. Sólo se aplican técnicas de control repetitivas y aplicadas a cuestiones operativas.
- El Programa de Formación y Capacitación cuenta con un gran reconocimiento institucional como área de Capacitación del Personal, respaldando las decisiones tomadas y haciendo lugar a sus inquietudes y solicitudes en forma rápida y positiva.

Luego de recopilar toda la información obtenida , se puede enunciar en forma resumida (sin identificar el grado de criticidad de cada una de ellas) las siguientes fortalezas y debilidades del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL diferenciándolas según las distintas áreas de trabajo:

<b>Unidad</b>	<b>Principales Debilidades</b>	<b>Principales Fortalezas</b>
Área de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de un Plan Estratégico a largo plazo (se apoyan en el Plan de Desarrollo Institucional).</li> <li>- Falta de una asesoría externa para identificar nuevos objetivos y nuevas líneas de acción.</li> <li>- Falta de estructura para evaluación interna y externa.</li> <li>- Carencia de manuales de procedimiento, flujogramas, etc.</li> <li>- Dependencia de la realización del Acuerdo Paritario para la realización de las actividades.</li> <li>- Limitaciones en la selección del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dedicación, compromiso e involucramiento de los Recursos Humanos.</li> <li>- Alta capacidad técnica de los Recursos Humanos para el desarrollo de las tareas.</li> <li>- Reconocimiento institucional como Área de referencia.</li> <li>- Claridad en los lineamientos institucionales y búsqueda de formas de lograrlo.</li> <li>- Niveles de presupuesto coincidentes con los requerimientos del Programa.</li> <li>- Buena vinculación interna y externa.</li> </ul>
Área Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de un Plan Operativo a largo plazo.</li> <li>- Demoras en la gestión por la centralización administrativa.</li> <li>- Falta de estructura para evaluación interna y externa.</li> <li>- Carencia de manuales de procedimiento, flujogramas, etc.</li> <li>- Necesidad de reforzar los recursos humanos para realizar actividades de control y evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dedicación, compromiso e involucramiento de los Recursos Humanos.</li> <li>- Gestión contable, patrimonial y de Recursos humanos ordenada y transparente.</li> <li>- Alta capacidad técnica de los Recursos Humanos para el desarrollo de las tareas.</li> <li>- Dominio de las tecnologías disponibles para el desarrollo de las tareas.</li> <li>- Equipamiento tecnológico adecuado.</li> <li>- Niveles de presupuesto que exceden los requerimientos del Programa.</li> </ul>
Área de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de estructura para evaluación interna y externa.</li> <li>- Carencia de manuales de procedimiento, flujogramas, etc.</li> <li>- Necesidad de reforzar los recursos humanos para realizar actividades de control y evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta capacidad técnica de los Recursos Humanos para el desarrollo de las tareas.</li> <li>- Dominio de las tecnologías disponibles para el desarrollo de las tareas.</li> <li>- Equipamiento tecnológico adecuado.</li> <li>-Tecnologías de información y comunicación</li> </ul>

Tabla N° 11. Fortalezas y debilidades del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL. (Elaboración propia según información brindada por los integrantes del Programa).

Concluyendo, luego de este diagnóstico organizacional, podemos afirmar que el Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL tiene algunas fortalezas y también varias debilidades. Muchas capacidades institucionales del Programa necesitan alguna revisión y deben ser fortalecidas para el desarrollo de nuevas actividades que no se realizan y que se deben incorporar. Debemos mencionar que cuando todas las áreas actúan en conjunto, el Programa funciona en forma correcta pero que se centra principalmente en las actividades referidas a la confección y la difusión del Plan de Capacitación, dejando en segundo y tercer plano el resto de las actividades que desarrolla. Como resultado y, ante la inexistencia de un Plan Estratégico y Operativo, se siguen los lineamientos institucionales. Si bien se cumplen los objetivos propuestos por el Programa en forma correcta, no se visualiza una estructura de Evaluación para la toma de decisiones.

#### **4.3 Confección de la Guía para la evaluación de capacidad institucional**

Luego de realizado el diagnóstico organizacional del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL, procedí a evaluar las capacidades institucionales del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la Universidad Nacional del Litoral, utilizando la Guía para la Evaluación de la Capacidad Institucional de Jorge Hintze <sup>135</sup> versión 2007 actualizada, y se determinaron y analizaron los déficits de capacidad institucional (DCIs) que tiene el Programa. Primeramente se abarcó la totalidad de procesos del Programa y luego específicamente el análisis se basó en los déficits correspondientes a las capacidades necesarias para la aplicación de la Evaluación de Impacto.

Para el análisis, se utilizaron los instrumentos de referencia que presenta la Guía para la Evaluación de la Capacidad Institucional:

- a) Escalas de Evaluación de Capacidad Institucional
- b) Factores y Variables de Calificación del Déficit de Capacidad Institucional.

Para la conformación de las tablas necesarias para la evaluación de los déficits de capacidad del Programa de Formación y Capacitación, se utilizó la información recaba en las entrevistas y en las charlas informales sostenidas con el personal que integran el Programa y con actores claves relacionados con el mismo. A su vez, se realizaron visitas a la Oficina del Programa para obtener información, a través de la inspección ocular, referida a las capacidades instaladas con las que cuenta

el mismo. Se utilizó el material documental, en formato físico o digital, con que cuenta el Programa para el desarrollo de sus actividades, que fue suministrado por el mismo personal del Programa y también recopilado de internet. Por ello, el análisis que se realizó permitió hacer un detallado estado de situación de la capacidad institucional del Programa y de sus déficits, considerando para ello los roles institucionales que se le han asignado al Programa de Formación.

Luego de la identificación de todas las áreas y sus capacidades, se estableció junto al personal del Programa, la criticidad de los procesos que se han recopilado, identificando las condiciones de los procesos que implican riesgos de no logro de los objetivos o perjuicios adicionales a estos no logros<sup>136</sup>. En este sentido se determinó que hay procesos en las tres áreas de trabajo del Programa que tienen un alto nivel de criticidad y están muy vinculadas con la planificación, con la ejecución y la evaluación del Plan de Capacitación. Entonces, si no se cumplen en forma correcta los procesos vinculados a dichas acciones, se corren serios riesgos de que no se puedan cumplir los objetivos determinados en el Programa.

En cuanto a los roles institucionales asignados a cada área del Programa, surgen los siguientes análisis:

- los roles asignados al área de Gestión son más críticos que los de las demás áreas, sin sacarle la importancia que tienen las demás áreas en el Programa de Formación. A partir de la información analizada las capacidades del área de Gestión referidas a los roles de conducción y control y evaluación son las que mayores déficits presentan. A su vez, se identificó que esta área tiene mucha capacidad para la gestión de los otros procesos asignados a la misma.
- los roles asignados al área de Administración son de tipo operativos y sus procesos críticos están relacionados a la operatividad de la gestión de los recursos. Pero, la capacidad del Programa pareciera ser un poco superior a las demás áreas para la gestión de los mismos, aunque se aprecia un gran déficit al momento de la gestión de procesos largos y engorrosos. También se evidencia la falta de procesos de control y evaluación lo que genera un gran déficit en el área.
- los roles asignados al área de Comunicación son los relacionados a la de producción externa del Programa y presentan una gran criticidad en sus procesos por la importancia de la repercusión de sus tareas. Aun así, no se evidencia capacidad en el área para la aplicación de sistemas de evaluación de los Planes elaborados por el Programa.

Luego, utilizando la “Guía Práctica para la Evaluación de la Capacidad Institucional” realizada por Hintze<sup>137</sup>, confeccioné las matrices que muestran la situación del Programa de

---

136 Hintze, J. (2007). “Guía Práctica para la Evaluación de la Capacidad Institucional” Op. Cit.

137 Hintze, J. (2007). “Guía Práctica para la Evaluación de la Capacidad Institucional”. Op. Cit.

Formación y Capacitación del Personal de la UNL respecto a sus capacidades institucionales y su déficits, a saber:

Primeramente, se precisó que la evaluación del déficit de capacidad institucional se realizaría sobre una parte de la Institución: el Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL. A continuación, se clasificaron los principales productos y metas correspondientes a la situación analizada para determinar el patrón de comparación para el análisis de la capacidad institucional.

PRINCIPALES PRODUCTOS Y METAS CORRESPONDIENTES A LA SITUACIÓN ANALIZADA				
Tipo			Descripción de los principales productos	Metas expresadas en productos o disponibilidad para producirlos
Prod. externa	Gestión interna	Gestión interna		
ÁREA DE GESTIÓN		E-1.1	Planificación de los Planes elaborados.	Actualización de los planes y 3 informes de control anuales.
	E-1.2		Elaboración del Plan de Capacitación	Desarrollo de 1 plan al año en 3 etapas
		E-1.3	Control de los Planes elaborados.	Hasta 3 informes de control de los planes elaborados en el año.
		E-2.1	Conducción del Programa	Disponibilidad para la toma de decisiones requeridas por la gestión y el contexto.
		E-2.2	Autorización de gestiones patrimoniales y financieras	Autorización de hasta 60 gestiones por año.
		E-.3.2	Elaboración de Reglamentos y propuestas normativas	Actualización y creación de normas según demanda.
	E-.3.3		Mantenimiento de las relaciones institucionales y externas.	Disponibilidad para las relaciones internas y externas.
		E-.3.4	Desarrollo de Sistemas y Métodos de evaluación de Planes elaborados	Seguimiento y análisis de encuestas y desarrollo de sistemas necesarios por el contexto.
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN		E-1.1	Gestión de compras de materiales	Administración de los bienes adquiridos y procesos de compras directas según estándar del año anterior
		E-1.2	Gestión contable y patrimonial	Producción de información contable y patrimonial según estándar del año anterior.
		E-1.3	Gestión de Recursos Humanos (docentes)	Administración del personal y liquidación de honorarios según estándar del año anterior
		E-1.4	Gestión de inscripciones y admisiones	Producción de información para establecer criterios de admisión según estándar del año anterior.
		E-1.5	Gestión del cierre de becas de capacitación	Producción de información para el cierre de becas según estándar del año anterior.
	E-1.6		Confeción de informe institucional y memoria	Producción de información para el informe institucional según estándar del año anterior.
		E-1.7	Control y evaluación de resultados	Realizar 2 informes de control y evaluación
ÁREA DE COMUNI-	O-1.1		Campaña de difusión del Plan de Capacitación	Administración de 3 campañas de difusión al año
		O-1.2	Gestión del Campus Virtual	Administración del Campus Virtual según estándar del año anterior
	O-1.3		Confeción y entrega de certificados	Producción y entrega de certificados según estándar del año anterior

	O-1.4	Asistencia institucional y técnica a usuarios	Generar hasta 100 intervenciones al año
	O-1.5	Confección de encuestas para evaluación	Generar 1 evaluación a fin de año

Tabla Nro 12. Matriz DCI 1 - Principales productos y metas correspondientes a la situación analizada (elaboración propia).

Continuado con los pasos para el análisis de déficits institucionales, se procedió a confeccionar la “Matriz DCI 2- REGISTRO DEL DEFICIT DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL”, que se puede ver en la Tabla Nro 13, donde se identificaron los procesos del Programa de Formación mediante los cuales se produce valor organizacional y se procedió a la valoración de cada uno de ellos identificando la criticidad de los mismos, tomando en cuenta que los procesos más críticos son los que más afectan la producción de valor externo y de valor organizacional, ya que “cuanto más críticos los procesos, más grave es el impacto del déficit de capacidad para su ejecución”<sup>138</sup>. Seguidamente se expresaron los déficits de capacidad asociados a esos procesos, clasificando cada uno de los procesos según los criterios que figuran en la “Escala de calificación del déficit de capacidad institucional”, que se adjunta como Anexo V al final de la investigación. Además, se registraron las justificaciones de cada una de las clasificaciones de los procesos que tuvieron un puntaje igual o superior a 7, de acuerdo al siguiente detalle a saber:

PROCESOS DE GESTIÓN		DCI 2 - ANÁLISIS DE CRITICIDAD DE PROCESOS Y CAPACIDAD DE GESTIONARLOS					
Cód.	Denominación del proceso	PASO 1 (escala 1): CALIF. CRITICIDAD DE PROCESOS		PASO 2 (escala 2): CAL. DCI P/GESTIONAR PROCESO		CRITICIDAD DE DCI bñ	
		Calif. Criticidad	Detalle	Deficit de capacidad	Detalle		
<b>PROCESOS DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN</b>							
E-1.1	Planificación de los Planes elaborados.	9	La falta de una planificación adecuada impide el desarrollo de los objetivos del Programa de Formación.	3		6,0	
E-1.2	Elaboración del Plan de Capacitación	9	Proceso altamente crítico porque es la misión esencial del Programa de Formación.	3		6,0	
E-1.3	Control de los Planes elaborados.	9	Los controles deficientes pueden ocasionar perjuicios importantes al Programa de Formación.	7	La capacidad de control es claramente insuficiente y se reduce a controles repetitivos.	8,0	
E-2.1	Conducción del Programa	9	El proceso es altamente crítico porque los errores y fallas en las decisiones pueden ocasionar perjuicios en el cumplimiento del objetivo	6	La capacidad de conducción está dentro de los límites aceptables.	7,5	
E-2.2	Autorización de gestiones patrimoniales y financieras	5		5		5,0	
E-2.3	Elaboración de Reglamentos y propuestas normativas	7	Las fallas en los diseños normativos puede ocasionar perjuicios graves.	5		6,0	
E-2.4	Mantenimiento de las relaciones institucionales y externas.	7	Los errores y fallas en el manejo de las relaciones entre los actores pueden ocasionar conflictos muy considerables.	3		5,0	
E-3.2	Desarrollo de Sistemas y Métodos de evaluación de Planes elaborados	8	Las fallas en los diseños de sistemas y métodos puede ocasionar perjuicios graves.	9	No hay capacidad para formular sistemas y métodos de evaluación.	8,5	
		<b>Promedio criticidad:</b>	<b>7,9</b>	<b>Promedio déficit:</b>	<b>5,1</b>	<b>Promedio DCI:</b>	<b>6,5</b>

PROCESOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN PARA EL ÁMBITO DESARROLLADO						
P	O-1.1	Campaña de difusión del Plan de Capacitación	9	Proceso muy crítico ya que las fallas o errores de este proceso pueden generar perjuicios para el personal No Docente.	3	6,0
	O-1.2	Gestión del Campus Virtual	9	Proceso altamente crítico debido a que la gestión deficiente del Campus puede generar conflictos y perjuicios a los No Docentes y a los Docentes.	4	6,5
	O-1.3	Confección y entrega de certificados	3		3	
	O-1.4	Asistencia institucional y técnica a usuarios	5		3	
	O-1.5	Confección de encuestas para evaluación	8	Proceso altamente crítico porque los diseños deficientes pueden generar perjuicios importantes y falta de información para la toma de decisiones.	8	8,0
			<b>Promedio criticidad: 6,8</b>	<b>Promedio déficit: 4,2</b>	<b>Promedio DCI: 6,8</b>	
E-1.5	Gestión del cierre de becas de capacitación	9	Proceso muy crítico y los errores en el proceso puede generar perjuicios graves para el personal No Docente.	7	8,0	
E-1.6	Confección de informe institucional y memoria	8	Las fallas en la confección de los informes pueden ocasionar perjuicios muy importantes.	2	5,0	
E-1.7	Control y evaluación de resultados	9	Proceso altamente crítico ya que la falta de controles o la insuficiencia de los mismos puede ocasionar perjuicios graves e inmediatos al Programa de Formación y es difícil evitarlos o	8	8,5	
			<b>Promedio criticidad: 7,0</b>	<b>Promedio déficit: 5,0</b>	<b>Promedio DCI: 6,0</b>	

Tabla Nro 13. Matriz DCI 2- Registro del déficit de capacidad institucional (elaboración propia).

A través de la “Matriz DCI 3- REGISTRO DE LAS CAUSAS DEL DÉFICIT DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL” se puede ver la calificación que obtuvieron cada uno de los procesos en función de los factores identificados y sus variables. Se exponen en forma descriptiva las causas que determinan los altos valores de déficits en los procesos. Todo ello se ha confeccionado en función de los parámetros establecidos en las escalas y factores, expuestos en el Anexo V agregados al final de la investigación, con escalas que van del 0 al 10, donde el 10 es el nivel más alto que se asigna a un proceso con déficit.

Seguidamente se muestran la naturaleza de los déficits clasificados según dos grupos de factores: organizacionales y humanos, cada uno de ellos con sus variables de evaluación respectiva. En el anexo VI se agrega un detalle con cada una de las variables. La confección de esta matriz fue realizada siguiendo los análisis realizados con la información brindada por los informantes del Programa respecto a cada una de las áreas, que comentaron las situaciones reales por las que atraviesa el mismo. A cada una de las variables se les asignó un peso específico, determinando la

mayor importancia de algunas respecto de otras, así “las calificaciones de déficit de las variables con mayor peso incidirán más en el puntaje final que la que tengan un déficit menor” 139.

PROCESOS DE GESTIÓN		DCI 3 - ANÁLISIS DE CAUSAS DE DÉFICIT DE CAPACIDAD DE GESTIÓN					
Cod.	Denominación del proceso	PASO 3 (escala 3): CALIFICACIÓN DE INCIDENCIA DE CAUSAS DE LOS DCI <sub>3</sub> CRÍTICOS					
		Variables organizacionales			Variabl. Human.		
		Relación Contexto	Políticas y reglas organiz.	Reglas sobre RRHH	Disponibilidad recursos	Cultura y actitudes	Aptitudes
		1	2	3	4	5	6
<b>PROCESOS DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN</b>							
E-1.1	Planificación de los Planes elaborados.						
E-1.2	Elaboración del Plan de Capacitación						
E-1.3	Control de los Planes elaborados.	↑	3	5	2	6	↑
E-2.1	Conducción del Programa	6	3	↑	2	6	5
E-2.2	Autorización de gestiones patrimoniales y financieras						
E-2.3	Elaboración de Reglamentos y propuestas normativas						
E-2.4	Mantenimiento de las relaciones institucionales y externas.						
E-3.2	Desarrollo de Sistemas y Métodos de evaluación de Planes elaborados	6	3	4	2	↑	↑
		<p>Los controles de los planes son insuficientes y obsoletos. Se reducen a controles de indicadores establecidos al inicio del Programa y no hay evaluación de los resultados obtenidos. El personal no está altamente capacitado para efectuar dichas tareas y la organización no solicita la realización de más controles y evaluaciones.</p> <p>La capacidad de conducción se ve reducida debido a que es compartida con la conducción de otra dependencia institucional. Ello tiene como consecuencia la falta de disponibilidad para abocarse a la gestión del Programa en forma íntegra.</p> <p>No se registra experiencia en generación de sistemas y métodos de evaluación y el personal no se encuentra capacitado para el desarrollo de dicho proceso.</p>					
Promedio criticidad:		6,3	4,0	5,3	2,0	6,3	6,3
<b>PROCESOS DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DEL ÁMBITO ANALIZADO</b>							
E-1.1	Gestión de compras de materiales						
E-1.2	Gestión contable y patrimonial						
E-1.3	Gestión de Recursos Humanos (docentes)						
E-1.4	Gestión de inscripciones y admisiones.	↑	↑	6	2	↑	3
E-1.5	Gestión del cierre de becas de capacitación	6	3	5	↑	6	3
E-1.6	Confección de informe institucional y memoria						
E-1.7	Control y evaluación de resultados	4	↑	6	↑	6	↑
		<p>El proceso es muy engorroso y sin ninguna normativa vigente que guíe el mismo, se utilizan criterios que se van modificando y cambiando de acuerdo a las circunstancias organizacionales.</p> <p>El proceso que conlleva mucho trabajo por la cantidad de certificados que son emitidos en el año. El procedimiento para realizarlos es muy arcaico.</p> <p>Los controles son rutinarios y no abarcan todos los aspectos del Programa. EL personal no está adecuadamente capacitado para la realización de dicho proceso y el análisis de los resultados obtenidos.</p>					
Promedio criticidad:		5,7	↑	5,7	6,0	6,3	4,7
<b>PROCESOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN PARA EL ÁMBITO DE DESARROLLADO</b>							
O-1.1	Campaña de difusión del Plan de Capacitación						
O-1.2	Gestión del Campus Virtual						
O-1.3	Confección y entrega de certificados						
O-1.4	Asistencia institucional y técnica a usuarios						
O-1.5	Confección de encuestas para evaluación	4	3	6	3	6	3
		<p>El personal no se encuentra capacitado para la confección de las encuestas de evaluación. Las encuestas son muy rudimentarias y no abarcan todos los aspectos del Programa.</p>					
Promedio criticidad:		4,0	3,0	6,0	3,0	6,0	3,0

Tabla N° 14. Matriz DCI 3- Registro de las causas del déficit de capacidad institucional según factores y variables (Elaboración propia).

Se puede ver, en el caso analizado que el mayor déficit del Programa de Formación se encuentra en el Factor Organizacional y en la variable de Políticas y Reglas organizacionales, con una calificación promedio de 7.9. A su vez se explican en detalle las causas de los déficits de cada una de las áreas mencionadas con un valor superior a 6. Sintéticamente, se puede reflejar lo expresado en la Tabla N° 15 de acuerdo al siguiente detalle:

**CAUSAS DEL DÉFICIT DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL**

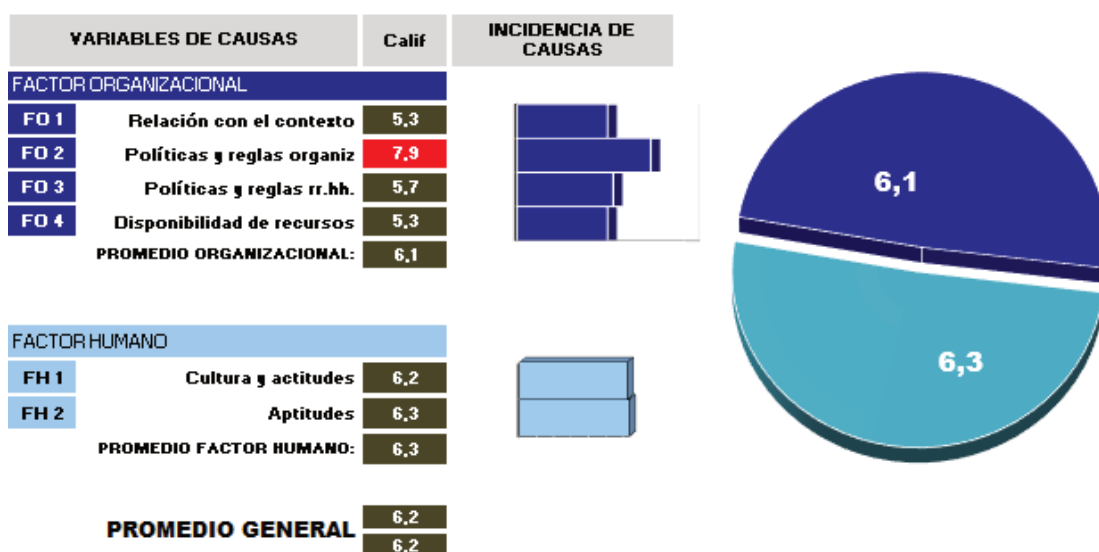


Tabla N° 15. Gráfico de las causas del déficit de Capacidad Institucional del Programa de Formación y Capacitación (Elaboración propia).

Luego, se presenta un gráfico (de acuerdo a lo graficado en la Tabla Nro 16) que revela el puntaje final del déficit de capacidad institucional que obtuvo el Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL: un promedio de 6.20. Dicho promedio se obtiene de analizar la capacidad del Programa tomando en cuenta la incidencia de las causas de las variables organizacionales y humanas existentes y se puede observar que “en el ángulo inferior izquierdo corresponde a la situación del déficit más crítico, es decir, mientras que el ángulo superior derecho la menor criticidad detectada. Tal ángulo inferior izquierdo equivale a la "luz roja de alerta", que señala peligro y que indica que hay que tomar medidas a fin de lograr los fines y evitar perjuicios... el ángulo inferior derecho indica



predominio de criticidad organizacional, mientras que el superior izquierdo, predominio de la criticidad del factor humano”<sup>140</sup>.

Debido al puntaje obtenido, podemos apreciar que el Programa de Formación se encuentra muy cerca de la zona de los procesos críticos fuera de control, que implican grandes riesgos de no logro de los objetivos del Programa o de perjuicios adicionales a estos no logros por la deficiencia en los procesos más críticos. Por lo que hay que considerar que el Programa tiene un funcionamiento institucional aceptable, pero está cerca de la zona de peligro, es decir que no cuenta con la capacidad requerida para llevar adelante los procesos del área, y hay que tomar medidas que fortalezcan las capacidades institucionales, considerando los variables organizacionales y las humanas, a fin de lograr los fines propuestos y evitar los perjuicios que podrían generarse<sup>141</sup>. Por todo ello deberían implementarse medidas que permitan corregir todas las inconsistencias observadas para mejorar la capacidad institucional del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL.

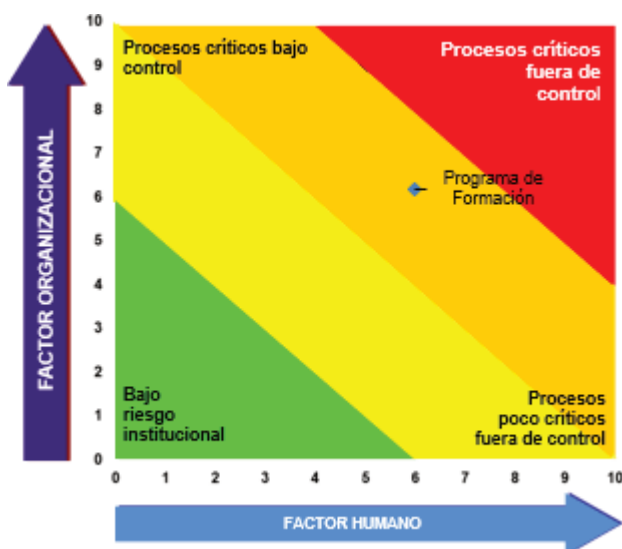


Tabla Nº 16. Gráfico que demuestra donde se ubica el Programa de Formación y Capacitación respecto a los déficits de sus capacidades institucionales (Elaboración propia).

#### 4.4 Identificación de los déficits de capacidades institucionales relacionados con la implementación de la evaluación de impacto.

Considerando el análisis del déficit de capacidad institucional del Programa de Formación y Capacitación realizado y con la valoración obtenida, procedí a determinar un ranking de

140 Hintze, J. (2007). "Guía Práctica para la Evaluación de la Capacidad Institucional". Op. Cit.

141 Hintze, J. (2007). "Guía Práctica para la Evaluación de la Capacidad Institucional". Op. Cit.

los procesos relacionados con las capacidades necesarias para la implementación de la Evaluación de Impacto, identificando los son más deficitarios hacia los menos deficitarios, identificando los problemas o posibilidades para su correcta implementación.

**En primer lugar, los procesos del Programa que mayor déficits institucional presentan son los relacionados con el control y los sistemas de evaluación. Esto se debe a una ausencia de sistemas de control y evaluación que no permiten obtener información relacionada con los efectos generados en el personal y en la Institución por la capacitación realizada a través del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL.**

PROCESOS DE GESTIÓN		Críticida d proceso s	Déficit capacida d	PUNTAJ EDCI
Cód.	Descripción			
E-3.2	Desarrollo de Sistemas y Métodos de evaluación de Planes elaborados	8	9	8,5
E-1.7	Control y evaluación de resultados	9	8	8,5
E-1.3	Control de los Planes elaborados.	9	7	8,0
E-1.5	Gestión del cierre de becas de capacitación	9	7	8,0
O-1.5	Confección de encuestas para evaluación	8	8	8,0
E-2.1	Conducción del Programa	9	6	7,5
E-1.4	Gestión de inscripciones y admisiones	9	5	7,0

Tabla N° 17. Procesos con mayor criticidad y déficits en el Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL - (Elaboración propia en función de los resultados obtenidos con la confección de la Matriz de Déficit de Capacidad Institucional).

La identificación de estos procesos deficitarios, me permitió observar los que requieren más atención para la implementación de la Evaluación de Impacto. Vinculando esos déficits con las condiciones que posibilitan o facilitan la aplicación de la Evaluación de Impacto, de acuerdo a lo que indica Rutty<sup>142</sup>, podemos mencionar lo siguiente:

• Condiciones metodológicas: “La aplicación de la técnica de evaluación de impacto aparece como metodológicamente complicada de por sí, requiere de personal capacitado y con tiempo disponible para dedicarse a esta tarea, lo cual no siempre es posible en "los tiempos de la gestión"”<sup>143</sup>.

En el análisis de los déficits del Programa de Formación, se pudo identificar las siguientes ausencias de condiciones metodológicas:

- **No hay personal capacitado para la realización de evaluaciones, principalmente para la aplicación de la Evaluación de Impacto.** En el Programa de Formación se cuenta con recursos

142 Rutty, María Gabriela. “Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos”. Op. Cit.

143 Rutty, María Gabriela. “Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos”. Op. Cit.

humanos altamente calificados, pero no especializados en técnicas de evaluación. Es personal que ha desarrollado e implementado algunas herramientas de evaluación para algunos procesos del Programa que brindan información útil pero muy limitada para la toma de decisiones y que nada dicen sobre los resultados de la capacitación brindada. Se puede ver la confección de algunos indicadores de información, pero ellos no permiten evaluar la productividad ni el beneficio que permitan determinar los resultados de la capacitación en el personal. Los indicadores que son tomados para la evaluación de los objetivos del Programa tienen que ver con índices operativos y no de gestión, ya que refieren a análisis de costo- beneficio, de cursos realizados, de cursos aprobados, de propuestas de capacitación ofrecidas, etc.

- **No hay suficiente personal disponible para que puedan dedicarse a la realización de la Evaluación de Impacto.** Las tres personas que trabajan para el Programa de Capacitación sólo pueden cumplir con las tareas ya determinadas en la planificación y no les queda tiempo para generar nuevas tareas, como sería llevar a cabo la realización de una evaluación de impacto. Es decir, el personal es suficiente para el cumplimiento de los objetivos institucionales determinados para el Programa, pero no puede cumplir con ninguna tarea extra.

- **No hay personal con tiempo disponible para la realización de las actividades de evaluación.** Las múltiples tareas que requiere el desarrollo e implementación del Plan de Capacitación consumen casi todo el tiempo de trabajo del que dispone el personal. Claramente las actividades de evaluación no entran entre las actividades prioritarias del Programa de Formación, por lo que las evaluaciones son realizadas en forma sistematizada y tienen poco análisis institucional.

• Condiciones organizacionales o estructurales: “La aplicación con éxito de la evaluación de impacto requiere de la existencia de ciertos requisitos estructurales o de organización. Estos requisitos preexistentes no se refieren solamente a la existencia de un departamento específico de capacitación o de personal afectado especialmente a la tarea, sino, además, a la existencia de una vinculación muy aceptada entra la línea y el área de capacitación”<sup>144</sup>.

Si consideramos las condiciones organizacionales o estructurales, pude identificar lo siguiente:

- **No hay en el Programa de Formación y Capacitación un área específica afectada a la tarea de evaluación.** Si bien hay diferentes áreas en el Programa y cada una de ellas realiza actividades rutinarias de evaluación, lo hacen como una actividad más y no realizan la actividad en profundidad ni relacionada con los efectos que genera la capacitación en el personal. Además no se hacen seguimientos de las capacitaciones realizadas luego de finalizadas las mismas. El personal que recibe la capacitación no es evaluado en los meses siguientes.

- **Se trabaja en forma conjunta con las diferentes reparticiones institucionales para la capacitación, y los cursos generados son de interés para los superiores de cada área.** El compromiso de capacitación entre los capacitadores, el capacitado y los jefes de las diferentes

dependencias existe pero no es evaluado de ninguna forma ya que no se hace un seguimiento de los rendimientos de los capacitados luego de finalizada la capacitación y por ello no se pueden captar los resultados generados.

• Condiciones pedagógicas referidas a la evaluación: “Las condiciones pedagógicas que interesa destacar aquí son las referidas, dentro del encuadre didáctico con el cual trabaja el sector de capacitación, a la noción de evaluación que se adopta, a la significación práctica que presenta la evaluación para los capacitadores (para qué se evalúa) y a los niveles de evaluación que se decide implementar”<sup>145</sup>.

Respecto a las condiciones pedagógicas, pude identificar lo siguiente:

- Si bien se analizan áreas o temas críticos que son relevantes para el desarrollo de determinadas tareas administrativas y de gestión y en función de esos diagnósticos es que se definen los temas de los cursos, es decir, se detectan necesidades de capacitación en el personal pero no se evalúa ni se determina el grado de la misma. **No hay sistemas de evaluación que brinden información sobre el estado del conocimiento del personal que recibe la capacitación antes de realizar los cursos.** Tampoco se realizan evaluaciones posteriores a la capacitación recibida por parte del personal No Docente, por lo cual al no hacerse un seguimiento de las actividades de capacitación realizadas, no se pueden ver ni analizar los resultados que la misma podría haber generado y el grado de transferencia de esos conocimientos al ámbito laboral.
- **No se pudo identificar un sistema formal de evaluación que acompañe el proceso de capacitación del personal No Docente**, y si bien hay intención de evaluar dicha situación, no se aplican formas de evaluación que permitan medir los cambios producidos en el trabajo o en el capacitado. Se obtiene información sobre la comprensión de los contenidos brindados en los cursos pero nada se indica sobre la aplicación de ellos en su ambiente laboral.

**Finalmente, analizando en forma concreta y detenida todas las capacidades institucionales, sus déficits y los específicamente relacionados con la Evaluación de Impacto, podemos decir que no están dadas las condiciones necesarias, (metodológicas, organizacionales y pedagógicas) para que se implemente la Evaluación de Impacto en el Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL ya que le faltan desarrollar e incorporar capacidades institucionales que permitan poder implementarla en forma eficiente y eficaz.**

#### **4.5 Acciones posibles de fortalecimiento de capacidades institucionales para la implementación de la Evaluación de Impacto (propuestas).**

Se debe mencionar que la no existencia de las condiciones necesarias para la implementación de la Evaluación de Impacto en el Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL no impide que dicha evaluación pueda llegar a implementarse en un futuro. Lo más importante es conocer que es lo que se necesita y ver las posibilidades de poder conseguirlo para que se pueda llevar a cabo.

Es importante que se tome conciencia de que dicha herramienta de evaluación permite medir los beneficios que aporta al personal No Docente de la UNL la capacitación brindada y que hoy no se están midiendo. El Programa de Formación debe organizarse y planificar la implementación de la evaluación en forma especializada para lograrlo.

Por lo que es de suma importancia brindar recomendaciones al Programa de Formación y Capacitación para poder lograr la incorporación de la Evaluación de Impacto como una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones. Estas sugerencias se corresponden con el fortalecimiento y el desarrollo de las capacidades institucionales en las áreas y procesos donde más déficits presenta el Programa. Si bien sabemos que se trata de un Programa perteneciente a una Institución y que por ello debe seguir y acomodarse a los lineamientos planteados, también es de destacar que las autoridades de la Institución confían mucho en el Programa y apoyan en diferentes formas al mismo. Por eso conseguir el consenso y la conformidad de las autoridades para la implementación de la Evaluación de Impacto es también un paso a concretar.

Como primera recomendación para poder superar los déficits que se encontraron respecto a la identificación de las condiciones necesarias, (metodológicas, organizacionales y pedagógicas) para la implementación de la Evaluación de Impacto, propongo lo siguiente:

- **que el personal perteneciente al Programa de Formación y Capacitación y las autoridades de la Institución se capaciten en forma específica sobre la Evaluación de Impacto.** Es importante que el personal del Programa y las autoridades conozcan la herramienta de evaluación de impacto, que sepan los beneficios de la utilización de la misma, que se interioricen en los requerimientos para su implementación, en las formas de ejecución y en el análisis de los resultados generados.

Seguidamente, recomiendo las siguientes acciones para que el Programa de Formación y Capacitación pueda incorporar la herramienta evaluación de impacto como uno de sus procesos principales:

- Diseñar estrategias internas que sostengan las políticas de evaluación a implementarse.
- Mejorar la forma en que se diseña el Plan de Capacitación, garantizando que sea posible de evaluar en términos de la Evaluación de Impacto.
- Destinar recursos humanos, físicos y financieros necesarios y suficientes para llevar adelante la Evaluación de Impacto, esto puede referirse a la incorporación de nuevos recursos o a una reorientación hacia el área del Programa de los ya existentes en la organización.

- Determinar nuevos indicadores evaluativos que acompañen el desarrollo de la Evaluación de Impacto.
- Generar relaciones interinstitucionales que permitan acompañar el proceso de la implementación, el desarrollo y la obtención de resultados de la Evaluación de Impacto.

## Conclusiones generales

Para realizar el presente trabajo he analizado las capacidades institucionales y los déficits del Programa de Formación y Capacitación del Personal No Docente de la Universidad Nacional del Litoral. Abarcando un análisis interno de todas sus acciones y relaciones con diferentes actores internos y externos a la UNL, analizando el funcionamiento del Programa, sus reglamentaciones, y la conducta de sus actores. Analicé la capacidad institucional global del Programa y sus déficits, y luego identifiqué los déficits que se relacionaban principalmente con las capacidades necesarias para el desarrollo de prácticas de Evaluación de Impacto. Para ello desarrollé los objetivos planteados utilizando instrumentos de recolección de datos, documentos, entrevistas, y aplicación de herramientas de análisis para el caso.

De acuerdo a todo lo expuesto y, considerando la hipótesis inicial planteada, que fue el motor de realización de este trabajo: “La ausencia de capacidades institucionales necesarias para el desarrollo de prácticas de evaluación de impacto limita e impide la aplicación de esta técnica de evaluación en el Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL”, puedo concluir que si bien el Programa de Formación y Capacitación cuenta con un elevado grado de desarrollo de sus capacidades institucionales, esas capacidades necesarias para la implementación de prácticas de evaluación de impacto aún no se encuentran perfeccionadas en el Programa de Formación y Capacitación, es decir que son insuficientes o inexistentes, y por ello claramente limitan e impiden la aplicación de esta técnica de evaluación en el Programa de Formación.

Considero que el Programa de Formación y Capacitación necesita incorporar una herramienta de evaluación que permita brindar información sobre los efectos que genera en el personal de la UNL todas las acciones de capacitación que realiza el Programa, y la Evaluación de Impacto es la mejor opción para ello. La incorporación de esta herramienta de evaluación permitirá fortalecer el desarrollo organizacional del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL, promoviendo la eficacia y la eficiencia institucional. El Programa debe adecuarse a esta nueva y necesaria forma de evaluación, como es la Evaluación de Impacto, para tener información para la toma de decisiones que permita generar futuras políticas que beneficien a todo el personal de la UNL y, a su vez, que permita mejorar la calidad institucional del Programa.

El Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL debe ser fortalecido en varias áreas y procesos para que pueda desarrollar la implementación de la Evaluación de Impacto y así cumplir satisfactoriamente los objetivos del Programa. Los diferentes aspectos en los que presenta grandes déficits de sus capacidades institucionales relacionados con los sistemas de evaluación, por diferentes razones, pueden resumirse en los siguientes:

- No hay desarrollo de sistemas y métodos de evaluación de los planes de capacitación elaborados debido a que el personal no cuenta con la capacitación especializada necesaria y el tiempo suficiente para el desarrollo de los mismos.
- No hay control ni evaluación de los resultados de las capacitaciones realizadas ya que se implementan sistemas de control y evaluación sólo para análisis de cuestiones operativas del Programa de Formación.

Las recomendaciones para mejorar los déficits de las capacidades institucionales vinculados con las condiciones necesarias para la implementación y desarrollo de la Evaluación de Impacto, están relacionadas con propiciar mejoras de las capacidades institucionales del Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL que permitan generar acciones en conjunto con las autoridades de la UNL para lograr incorporar la Evaluación de Impacto en el Programa. Dichas recomendaciones se refieren a mejorar procesos en el Programa, permitiendo generar sistemas de evaluación que permitan medir los efectos de los cursos ofrecidos en los capacitados; también se refieren a mejoras realizadas en los diseños de los planes de capacitación para que puedan ser adecuados para la evaluación; también se refieren a la asignación de nuevos recursos para ayudar al logro de objetivos; y además capacitar al personal perteneciente al Programa y a las autoridades institucionales en la técnica de Evaluación de Impacto para que puedan aplicarla en forma correcta. Estas recomendaciones tratan de promover la eficiencia y eficacia de la UNL.

Si bien la falta de capacidades o la falta de desarrollo de las mismas podría llegar a parecer una limitación importante, hay que destacar que la decisión final de la incorporación de la Evaluación de Impacto como herramienta de evaluación la toman las autoridades de la UNL, es decir que depende de la voluntad política de la Institución. Dicha decisión puede estar relacionada con la adecuación del funcionamiento del Programa de Formación, para poder optimizar los procesos y los recursos para la implementación de la Evaluación de Impacto, o directamente con la decisión de contratar un equipo externo capacitado en Evaluación de Impacto para que realice dicha evaluación.

Teniendo en cuenta que la gestión de las autoridades de la UNL brinda todos los recursos necesarios al Programa de Formación para el desarrollo de sus objetivos, estimo que no habría limitante ni impedimento para la aplicación de esta técnica de evaluación, ya sea en forma interna o externa. Además, debemos destacar que a la UNL le importa mucho la capacitación institucional de su personal y si bien la incorporación de esta herramienta de evaluación constituye un desafío institucional importante, estimo que la UNL podría incorporarla sin mayores dificultades y que se encuentra a la altura para llevarla a cabo con éxito.

La Evaluación de Impacto es una herramienta estratégica de gestión que permitiría realizar una evaluación de los planes de Capacitación y Formación en forma más completa que la que actualmente se lleva a cabo, pudiéndole brindar al Programa datos para mejorar y enfocar la oferta de



los cursos del Plan de Capacitación para que realmente contribuyan al desarrollo del personal y de la Institución universitaria. Así, con esta información brindada por el Programa, las autoridades de la UNL tomarían decisiones con información útil acerca de los beneficios que trae a la UNL la realización de sus acciones de sus Programas Institucionales.

## **Anexos**

**Anexo I** – Bibliografía consultada

**Anexo II** - Entrevistas al personal perteneciente al Programa de Formación y Capacitación del Personal No Docente de la UNL

**Anexo III**- Encuesta de evaluación que realiza el Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL.

**Anexo IV** - Difusión de cursos de Capacitación

**Anexo V** - Escala de Calificación de criticidad de procesos de gestión y de calificación de déficit de capacidad institucional.

## **Anexo I - Bibliografía consultada**

- Alonso, G. (coord.). Capacidades estatales, instituciones y política social. Buenos Aires: Prometeo, pp. 85–106.
- Amaya, Paula. "La evaluación de la gestión pública integrada a los procesos de planificación: su potencial como fortalecedora de la institucionalidad democrática". Tercer Congreso Argentino de Administración Pública Sociedad, Estado y Administración. San Miguel de Tucumán, 2005.
- Ballart, Xavier. "¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Aproximación sistemática y estudios de caso". Ministerio para las Administraciones Públicas. 1992.
- Banco de Desarrollo de América Latina CAF. <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2017/02/servidor-publico-5-razones-para-realizar-una-evaluacion-de-impacto/>
- Barzelay, Michael. "La nueva gerencia pública. Un ensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos (y otros)". Revista del CLAD Reforma y Democracia 19 (2001): 1-35.
- Barrera, Fernando Adrián. La capacitación y su contribución a la gestión legislativa. Tucumán, 2005. Consultado en Diciembre 2015, en: <http://www.ag.org.ar/3congreso/Ponencias/Barrera.pdf>.
- Claudia Bernazza y Gustavo Longo "Debates sobre capacidades estatales en la Argen..." 107 Debates sobre capacidades estatales en la Argentina: Un estado del Arte Discussions on State Capabilities in Argentina: State of the Art Por Claudia Bernazza<sup>1</sup> y Gustavo Longo<sup>2</sup> Fecha de Recepción: 28 de mayo de 2014. Fecha de Aceptación: 01 de agosto de 2014. <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/8750/1/RFLACSO-EPP3-8-Bernazza.pdf>
- Belmonte, Alejandro; Marino, Tania; Pereyra, Vanina (2016); "¿Y si evaluamos las políticas públicas? Claves para entender la necesidad de la evaluación, a partir del diagnóstico de Mendoza"; Observatorio de Políticas Públicas, Área de Políticas Públicas, UNCUYO.
- Fassio, Adriana, and María Gabriela Ruty. "El diseño experimental en el contexto de la gestión: notas sobre su implementación en la evaluación de políticas públicas. Experiencias, alcances y limitaciones." Revista de Investigación Interdisciplinaria en Métodos Experimentales 1.1 (2012): 42-52.
- Fernández, Víctor Ramiro, & Vigil, José Ignacio. (2010). El Estado al primer plano del desarrollo (regional) latinoamericano: Un estudio de las capacidades estatales al nivel meso-regional en la Argentina. Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal, (15), 43-90. Recuperado en 04 de abril de 2017, de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-37272010000200003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-37272010000200003&lng=es&tlng=es).
- Fernandez Victor y Vigil José. Capacidades estatales regionales: consideraciones técnicas y metodológicas para su análisis en América Latina. R. Pol. Publ., Sao Luis, v16, n.1, p. 51-56, jan./jun. 2012
- Güemes, María Cecilia, Juan Pablo Magnin, and José Ignacio Vigil. Capacidades estatales y desarrollo regional: realidades y desafíos para América Latina. Grupo de Investigación Estado Territorio

- y Economía (GIETE), Universidad Nacional del Litoral, 2006.
- HINTZE, Jorge. "Guía para la evaluación de la capacidad institucional". Buenos Aires, Argentina: Tecnología para la Organización Pública (TOP).
  - Hintze, Jorge. "La desorganización óptima." revista Reforma y Democracia 42 (2008).
  - Informe Institucional UNL. <https://www.unl.edu.ar/institucional/categorias/informacion-estrategica/informes-institucionales/>
  - Isuani, Fernando J. (2012). «Instrumentos de políticas públicas. Factores claves de las capacidades estatales.» DAAPGE, año 12, N° 19, pp. 51-74. Santa Fe, Argentina: UNL.
  - Isuani, Fernando. "Capacidades estatales para la implementación interorganizacional de políticas públicas." Trabajo preparado para el IV Congreso de Administración Pública. Buenos Aires. 2007.
  - Jefatura de Gabinete de Ministros (2016). "Manual de base para la evaluación de políticas públicas" -Segunda Edición-. Programa de Evaluación de Políticas Públicas, Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación y Ministerio de Modernización. Buenos Aires, Argentina. 54 páginas.
  - Lázaro Blanca e Isidre Obregon. Guía práctica 4 Evaluación de la implementación. Colección Iválua de guías prácticas sobre evaluación de políticas públicas. 2009.
  - Ley 24156, <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=554>
  - Ley 24521. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=25394>
  - Libera Bonilla, Blanca Esther. Impacto, impacto social y evaluación del impacto. ACIMED [online]. 2007, vol.15, n.3.
  - López, Andrea. "La Nueva Gestión Pública: algunas precisiones para su abordaje conceptual." INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Dirección de Estudios e Información Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado Documento 68 (2003).
  - Lopez A. (2007) Indicadores de gestión para el monitoreo de las políticas públicas de modernización en el sector público. Revisión teórica y propuesta para su elaboración. Buenos Aires. Instituto Nacional de la Administración Pública, Jefatura de gabinete de Ministros.
  - Makón, Marcos Pedro. "El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional." Documento presentado como ponencia en el V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, República Dominicana. 2000. Consultado en Diciembre 2015 en <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MAKON,%20Marcos%20-%20El%20modelo%20de%20gestin%20por%20resultados.pdf>
  - Martens, Anahi. Evaluación de impacto del programa de Capacitación Profesional para Secretarías y Asistentes privados. La Plata, agosto 2013.
  - Memoria Institucional UNL. <https://www.unl.edu.ar/institucional/memoria-institucional/>
  - Ministerio de Hacienda, Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública. "Capacitación en el sector público". Chile, 1996. Consultado en Diciembre 2015, [http://www.inh.cl/norma\\_iso/CALIDAD/DOCUMENTOS%20EXTERNOS/5%20SCAP/Guia%20Capacit.%20en%20Sector%20Publico.pdf](http://www.inh.cl/norma_iso/CALIDAD/DOCUMENTOS%20EXTERNOS/5%20SCAP/Guia%20Capacit.%20en%20Sector%20Publico.pdf)
  - Mokate, Karen (2003) Convirtiendo el "monstruo" en aliado: la evaluación como herramienta de la

- gerencia social, Documento de Trabajo I-23, INDES-BID, Washington, D.C.
- OIT/Cinterfor. "Guía para la Evaluación de Impacto de la Formación". Consultada en: <https://test-guia.oitcinterfor.org/>
  - Ollanta Humala Tasso. "Diagnóstico de Capacidades Institucionales para gobiernos Regionales y Locales". Presidente Constitucional de la República
  - Ospina Bozzi, Sonia. "Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano". V CONGRESO DEL CLAD2-14. 2001.
  - Oszlak, Oscar y Ruth Fólter. 1998. La capacidad de regulación estatal en la Argentina. ¿Quis custodiet custodes? Buenos Aires: Tecnología para la Organización Pública.
  - Oszlak, Oscar-Orellana, Edgardo. "El Analisis de la Capacidad Institucional: aplicación de la metodología SADCI", 2010.
  - Pulido, Noemí. "Las Transformaciones necesarias en la Capacitación de los Servidores Públicos para un Estado en Transformación: El proceso de identificación de las necesidades prioritarias de capacitación gerencial en el sector público." Trabajo premiado en el XIII concurso de ensayos y monografías sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo-CLAD. México (1999).
  - Nakano, Silvia. "Planificar la capacitación: una contribución a la calidad de la gestión pública". INAP. Consultado en Diciembre 2015 en <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/submenu/documentos/docs/Nakano.pdf>.
  - Rezzoagli Bruno (2008) "Del control a la evaluación de las políticas gubernamentales" Revista Politeia Nº22 Año 3. Culiacan, Sinaloa México p 5-11.
  - Rezzoagli Bruno (2010) "Los tribunales de cuentas en la república Argentina. Fiscalización y Jurisdicción". 1ª edición. Editorial Librería Civica, Santa Fe-Argentina.
  - Rosas Huerta, Angélica. (2008). Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. Política y cultura, (30), 119-134. Recuperado en 04 de abril de 2017, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-77422008000200006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-77422008000200006&lng=es&tlng=es).
  - Ruty, María Gabriela. "Evaluación de Impacto de la Capacitación en el Sector Público y Privado." Centro de Investigaciones en Administración Pública. Doc. de trabajo 3 (2001).
  - Ruty, María Gabriela. "Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos". Diss. Tesis doctoral. Buenos Aires, AR. Programa de Doctorado en Administración. Facultad deficiencias económicas, Universidad de Buenos Aires, 2007.
  - Ruty, María Gabriela. "La cultura de la evaluación y las prácticas de evaluación de impacto en capacitación en la administración pública y privada." Segundo Congreso Argentino de Administración Pública, Sociedad, Estado y Administración, Córdoba, Argentina. Vol. 27. 2003.
  - Sánchez, Isabel María García. "La nueva gestión pública: evolución y tendencias." Presupuesto y Gasto público 47 (2007): 37-64.
  - Shepherd, Geoffrey. "El desafío de la reforma administrativa en América Latina." Revista del CLAD:

Reforma y Democracia. Caracas 13 (1999): 103-108.

- Resolución C.S. Nro.167 del 2005. Universidad Nacional del Litoral. Consultado en: [www.unl.edu.ar](http://www.unl.edu.ar)
- Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2010-2019. Universidad Nacional del Litoral. Consultado en: [www.unl.edu.ar](http://www.unl.edu.ar)

- **Anexo II - Entrevistas al personal perteneciente al Programa de Formación y Capacitación del Personal No Docente de la UNL**

Entrevistadora: Samanta Marchi

Entrevistada: CLAUDIA CORDOBA

Lugar: Rectorado UNL

Fecha y hora: 04/08/2021 11hs

Duración: 30 minutos

Entrevistadora: ¿Cuándo y cómo empezó a trabajar en el PROGRAMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA UNL?

**Claudia:** año 2012 convocada por el Rector.

Entrevistadora: ¿Qué rol dentro de la Universidad consideras que cumple el Programa? Podrías definir su misión y cómo llevan a cabo sus acciones para el cumplimiento de la misma?

**Claudia:** Consideramos que cumple un rol fundamental para la administración de la Universidad.

**Misión:** Ofrecer al personal la posibilidad de formación, actualización y adaptación a nuevas formas de trabajo y resolución de problemas, mediante una propuesta integral, permanente y estratégica de Capacitación.

Entrevistadora: ¿Cuáles son sus actividades y responsabilidades? ¿Se encuentran documentadas de alguna forma?

**Actividades y Responsabilidades:**

**Claudia:** Propias de la Coordinación de las actividades de Ángeles y Mayda. Establecer cronogramas de etapas propuestas, pagos y certificaciones. (calendario). Certificar. Participación en la Sub-Comisión Paritaria de Capacitación.

Asimismo es la Directora de Ingreso, Promociones y Concursos dependiente de la Secretaría General.

Entrevistadora: ¿Cómo surgen las ideas y propuestas de trabajo? ¿Y cómo se resuelven finalmente (toma de decisiones)?

**Claudia:** El trabajo se encuentra definido según ítem anterior, en relación a las ideas de cursos surgen de la comunicación constante con las autoridades de las Facultades, el personal ND y de la misma subcomisión paritaria de capacitación. Las decisiones se resuelven entre la Dirección de Coordinación y la Responsable del Programa.

Entrevistadora: ¿Cómo se relacionan con otras dependencias, ya sea internas o externas a la Universidad?

**Claudia:** Nos relacionamos con APUL, Cedyt, autoridades, personal docente y no docente. A través de diversos medios: comunicación electrónica, telefónica, cartelería, personalmente, etc.

Entrevistadora: ¿Cuentan con algún sistema de capacitación para las tareas que realizan?

Se utilizan los sistemas vigentes y que utiliza la administración de la UNL: Univirtual, mail de la unl, argos, phplist, guaraní, jano, mesa de entradas, limesurvey, mapuche. También se utiliza los procesadores de texto y planillas de cálculo del software libre, así como aplicaciones para presentaciones.

Entrevistadora: ¿Cuáles consideran que son los procesos más críticos que tiene el Programa de FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA UNL? ¿Propondría alguna mejora?

**Claudia:** En relación a al proceso de generar los certificados consideramos que es el más engorroso por el trabajo físico que conlleva. Se está trabajando en la emisión de los certificados electrónicos.

La generación de la propuesta de capacitación es el más crítico porque se busca abarcar la totalidad de las necesidades de capacitación que no siempre es posible por los recursos con los que se cuenta. A su vez, el análisis y consideración por parte de la Subcomisión paritaria exige tiempos limitan ocasionalmente el cumplimiento de los plazos previstos.

Entrevistadora: ¿Tienen algún sistema de evaluación y control de las actividades realizadas?

**Claudia:** La Universidad cuenta con documentos anuales en los que se establecen los indicadores institucionales de evaluación anual y por plazos de gestión. El programa de capacitación participa en brindar información requerida para la elaboración de dichos informes.

Entrevistadora: ¿Realizan actividades fuera del ámbito laboral? ¿Refuerzan las relaciones interpersonales?

**Claudia:** Festejamos los cumpleaños y hacemos reuniones informales de coordinación.



Entrevistadora: Samanta Marchi

Entrevistadas: ANGELES MIRÓ

Lugar: Rectorado UNL

Fecha y hora: 04/08/2021 11y30hs

Duración: 30 minutos

Entrevistadora: ¿Cuándo y cómo empezó a trabajar en el PROGRAMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA UNL?

**Ángeles:** año 2016 por una permuta con el Instituto Superior de Música

Entrevistadora: ¿Qué rol dentro de la Universidad consideras que cumple el Programa? Podrías definir su misión y cómo llevan a cabo sus acciones para el cumplimiento de la misma?

**Ángeles:** Consideramos que cumple un rol fundamental para la administración de la Universidad.

Misión: Ofrecer al personal la posibilidad de formación, actualización y adaptación a nuevas formas de trabajo y resolución de problemas, mediante una propuesta integral, permanente y estratégica de Capacitación.

Entrevistadora: ¿Cuáles son sus actividades y responsabilidades? ¿Se encuentran documentadas de alguna forma?

Actividades y Responsabilidades:

**Ángeles:** Cumplimiento del cronograma: coordinación con docentes, recepción de propuestas de cursos de los docentes, envío de información al Cedyt, difusión electrónica de las propuestas al personal ND, admisión de las inscripciones, inicio de las actuaciones para el pago de los docentes, carga y seguimiento de las certificaciones. Coordinación del soporte virtual a las instancias de capacitación (aula virtual, unlvirtual y zoom).

Fuera del marco del programa realizo tareas en PROAREA (expedientes en HERA y Mesa de Entradas, despacho virtual de la Dirección de Coordinación en lo referente a cargos Docentes) y colaboración en la Dirección de Ingreso, Promociones y Concursos.

Entrevistadora: ¿Cómo surgen las ideas y propuestas de trabajo? ¿Y cómo se resuelven finalmente (toma de decisiones)?

**Ángeles:** El trabajo se encuentra definido según ítem anterior, en relación a las ideas de cursos surgen de la comunicación constante con las autoridades de las Facultades, el personal ND y de la misma subcomisión paritaria de capacitación.

Las decisiones se resuelven entre la Dirección de Coordinación y la Responsable del Programa.

Entrevistadora: ¿Cómo se relacionan con otras dependencias, ya sea internas o externas a la Universidad?

**Ángeles:** Nos relacionamos con APUL, Cedyt, autoridades, personal docente y no docente. A través de diversos medios: comunicación electrónica, telefónica, cartelería, personalmente, etc.

Entrevistadora: ¿Cuentan con algún sistema de capacitación para las tareas que realizan?

**Ángeles:** Se utilizan los sistemas vigentes y que utiliza la administración de la UNL: Unlvirtual, mail de la unl, argos, phplist, guaraní, jano, mesa de entradas, limesurvey, mapuche.

También se utiliza los procesadores de texto y planillas de cálculo del software libre, así como aplicaciones para presentaciones.

Entrevistadora: ¿Cuáles consideran que son los procesos más críticos que tiene el Programa de FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA UNL? ¿Propondría alguna mejora?

**Ángeles:** En relación a al proceso de generar los certificados consideramos que es el más engorroso por el trabajo físico que conlleva. Se está trabajando en la emisión de los certificados electrónicos.

La generación de la propuesta de capacitación es el más crítico porque se busca abarcar la totalidad de las necesidades de capacitación que no siempre es posible por los recursos con los que se cuenta. A su vez, el análisis y consideración por parte de la Subcomisión paritaria exige tiempos limitan ocasionalmente el cumplimiento de los plazos previstos.

Entrevistadora: ¿Tienen algún sistema de evaluación y control de las actividades realizadas?

**Ángeles:** La Universidad cuenta con documentos anuales en los que se establecen los indicadores institucionales de evaluación anual y por plazos de gestión. El programa de capacitación participa en brindar información requerida para la elaboración de dichos informes.

Entrevistadora: Samanta Marchi

Entrevistada: MAYDA GALARZA

Lugar: Rectorado UNL

Fecha y hora: 04/08/2021 12hs

Duración: 30 minutos

Entrevistadora: ¿Cuándo y cómo empezó a trabajar en el PROGRAMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA UNL?

**Mayda:** año 2016 por contrato en reemplazo de Paula Glorioso

Entrevistadora: ¿Qué rol dentro de la Universidad consideras que cumple el Programa? Podrías definir su misión y cómo llevan a cabo sus acciones para el cumplimiento de la misma?

**Mayda:** Consideramos que cumple un rol fundamental para la administración de la Universidad.

Misión: Ofrecer al personal la posibilidad de formación, actualización y adaptación a nuevas formas de trabajo y resolución de problemas, mediante una propuesta integral, permanente y estratégica de Capacitación.

Entrevistadora: ¿Cuáles son sus actividades y responsabilidades? ¿Se encuentran documentadas de alguna forma?

Actividades y Responsabilidades:

**Mayda:** Confección de certificados y constancias, generación de informes anuales en coordinación con Ángeles, atención al personal en la entrega de certificados y constancias así como consultas varias telefónicas, por mail y presenciales, seguimiento del proceso de certificación, comunicación con los docentes y No docentes del inicio de los cursos. Colabora en brindar soporte virtual a las instancias de capacitación (aula virtual, unlvirtual y zoom).

Fuera del marco del programa realiza tareas en la Dirección de Diplomas y Legalizaciones y colaboración en la Dirección de Ingreso, Promociones y Concursos.

Hay un manual elaborado en el año 2014 que se encuentra desactualizado y sin formalizar. Entendemos que es un aspecto a mejorar mediante la actualización y aprobación por parte de la autoridad competente.

Entrevistadora: ¿Cómo surgen las ideas y propuestas de trabajo? ¿Y cómo se resuelven finalmente (toma de decisiones)?

**Mayda:** El trabajo se encuentra definido según ítem anterior, en relación a las ideas de cursos surgen de la comunicación constante con las autoridades de las Facultades, el personal ND y de la misma subcomisión paritaria de capacitación.

Las decisiones se resuelven entre la Dirección de Coordinación y la Responsable del Programa.

Entrevistadora: ¿Cómo se relacionan con otras dependencias, ya sea internas o externas a la Universidad?

**Mayda:** Nos relacionamos con APUL, Cedyt, autoridades, personal docente y no docente. A través de diversos medios: comunicación electrónica, telefónica, cartelería, personalmente, etc.

Entrevistadora: ¿Cuentan con algún sistema de capacitación para las tareas que realizan?

**Mayda:** Se utilizan los sistemas vigentes y que utiliza la administración de la UNL: Unlvirtual, mail de la unl, argos, phplist, guaraní, jano, mesa de entradas, limesurvey, mapuche.

También se utiliza los procesadores de texto y planillas de cálculo del software libre, así como aplicaciones para presentaciones.

Entrevistadora: ¿Cuáles consideran que son los procesos más críticos que tiene el Programa de FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA UNL? ¿Propondría alguna mejora?

**Mayda:** En relación a al proceso de generar los certificados consideramos que es el más engorroso por el trabajo físico que conlleva. Se está trabajando en la emisión de los certificados electrónicos.

La generación de la propuesta de capacitación es el más crítico porque se busca abarcar la totalidad de las necesidades de capacitación que no siempre es posible por los recursos con los que se cuenta. A su vez, el análisis y consideración por parte de la Subcomisión paritaria exige tiempos limitan ocasionalmente el cumplimiento de los plazos previstos.

Entrevistadora: ¿Tienen algún sistema de evaluación y control de las actividades realizadas?

**Mayda:** La Universidad cuenta con documentos anuales en los que se establecen los indicadores institucionales de evaluación anual y por plazos de gestión. El programa de capacitación participa en brindar información requerida para la elaboración de dichos informes.

## **Anexo III – Encuesta de evaluación que realiza el Programa de Formación y Capacitación del Personal de la UNL.**

Nombre y Apellido (abierta)

1. Agrupamiento:

- Administrativo
- Técnico-Profesional
- Mantenimiento y Servicios Generales
- Agrupamiento (abierta)

2. Área de desempeño (abierta)

3. De los cursos realizados en el año \_\_\_\_\_ seleccionar el que le resultó más interesante. (listar todos los cursos)

Ahora contesta en función del curso que eligió en la pregunta 4.

4. La duración del curso en total de horas fue suficiente para abordar la temática.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5. En caso de contestar "EN DESACUERDO" en la pregunta anterior, explique los motivos. (abierta)

6. El docente se expresó claramente, concisamente y con propiedad sobre los temas tratados

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. El material didáctico utilizado fue adecuado

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8. En caso de que el curso haya sido con evaluación, la misma fue acorde con los conocimientos impartidos.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. El tema tratado es aplicable a su trabajo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. Lo invitamos a realizar los comentarios que crea pertinentes sobre el curso seleccionado (abierta)

11. La comunicación sobre el dictado de las propuestas por etapas del año \_\_\_\_\_ fueron correctas (difusión de la propuesta y admisión de la inscripción).

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. Las condiciones del lugar donde se ha desarrollado el curso fueron las adecuadas (luminosidad, sonoridad, accesibilidad, etc.).

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13. Mencione al menos dos temáticas que le interesaría se incorporen en próximas propuestas de capacitación (abierta)

14. Lo invitamos a realizar sugerencias que aporten al mejoramiento del Programa de Capacitación.

*Plan Conjunto de  
Capacitación para el Personal No  
Docente de la UNL*

**1º Etapa  
2021**

**Inscripciones desde el 03/05 al 07/05.**

**1. Curso: “Gestión de riesgos estratégicos y por procesos”**

**Destinatarios:** Todos los agrupamientos.

**Coordinador:** Camino, Ma. Regina

**Objetivos:** Lograr transmitir herramientas para identificar evaluar y gestionar riesgos en los sectores o procesos donde trabajo de modo de actuar sobre la prevención y no solo sobre los problemas una vez presentados

**Carga Horaria:** 20 hs. **Modalidad:** Distancia. **Cupo:** 50 alumnos.

**Comisión a distancia:** Inicio: 01/06

**2. Curso: “Motivación y Liderazgo en el trabajo”**

**Destinatarios:** Todos los agrupamientos.

**Coordinador:** Zingaretti, Lara

**Objetivos:** El curso tiene como objetivos presentar a los No Docentes las teorías de la motivación y el liderazgo para que cada uno pueda aplicarla en su puesto de trabajo. El mismo será en una dinámica teórico práctica con casos de estudios para poder aplicar las teorías y comprender su utilización.

**Carga Horaria:** 20 hs. **Modalidad:** Distancia **Cupo:** 50 alumnos.

**Comisión a distancia:** 3 encuentros por la plataforma ZOOM los días miércoles de 13.15 a 14.30 hs. Inicio:19/5

**3. Curso: “Elementos para la identidad visual institucional de la UNL”**

**Destinatarios:** Todos los agrupamientos

**Coordinador:** Dirección de Comunicación Institucional.

**Objetivos:** Comprender los mecanismos para una efectiva comunicación visual basada en el uso adecuado de los signos de identidad institucional.

**Carga Horaria:** 20hs. **Modalidad:** Distancia **Cupo:** 50 alumnos

**Comisión a Distancia:** 4 encuentros por la plataforma ZOOM los días lunes de 14 a 16 hs. Inicio: 10/5

**4. Curso: “Aplicaciones y herramientas digitales para crear un espacio web ”**

**Destinatarios:** Administrativos.

**Coordinador:** Dirección de Comunicación Institucional.

**Objetivos:** Aproximación a saberes y habilidades para la construcción de un espacio web. Desarrollar conocimientos específicos en relación a aplicaciones recomendadas para una comunicación mediada por tecnologías.

**Carga Horaria:** 20 hs. **Modalidad:** Distancia **Cupo:** 50 alumnos

**Comisión a Distancia:** 5 encuentros por la plataforma ZOOM los días jueves de 14 a 16 hs. Inicio: 13/5

**5. Curso: “Gestión Administrativa Electrónica en la UNL”**

**Destinatarios:** Administrativos.

**Coordinador:** Gabriela Petrosino / Romina Lo Vuolo



**Temas:** Firma electrónica y firma digital en el marco normativo de la Ley 25.506. Expediente Electrónico en el marco normativo del Dcto. 894/2017. Sistema Único de Mesa de Entradas. Sistema de Gestión de Trámites Digitales: Gestión de procesos predefinidos y la vinculación con los distintos sistemas, Repositorio Institucional RDDI, Trámite de Diploma Digital. **Carga Horaria:** 52 hs. **Cupo:** 50 alumnos **Modalidad:** Distancia, modo webinar a través de encuentros sincrónicos virtuales por plataforma zoom y soporte en aula virtual. Cada módulo (tema) tendrá un examen que será habilitado para los que cuenten con 80% de asistencia.

**Comisión a Distancia:** Encuentros por la plataforma ZOOM los días Martes y Jueves de 9 a 11hs. Inicio: 8/6

**6. Curso: “Taller: Trámite diploma digital en la U.N.L.”**

**Destinatarios:** Administrativos – áreas Oficinas o Departamentos de Alumnado, Diplomas Rectorado y UUAA, Despachos de Consejo Directivo y Secretarios/as, Administrativos/as de las Unidades Académicas y Centros Universitarios de la U.N.L.

**Coordinador:** Gabriela Petrosino / Romina Lo Vuolo

**Objetivos:** Capacitar al personal que interviene en la Gestión del Trámite del Título Digital, correspondiente a la emisión de diploma certificado analítico digital, registrado por Ministerio de Educación, según lo establece la ordenanza 04/19. **Carga Horaria:** 6 hs.

**Cupo:** 50 alumnos **Modalidad:** Distancia, modo webinar a través de encuentros sincrónicos virtuales por plataforma zoom y soporte en aula virtual.

**Comisión a Distancia:** 3 Encuentros por la plataforma ZOOM los días martes 9 a 11hs. Inicio: 11/05

**7. Curso: “Calc Libre Office - Uso avanzado de planillas de cálculo.”**

**Destinatarios:** Administrativo

**Coordinador:** Valentin Reynoso / Alejandro Gimenez

**Objetivos:** Aplicación de filtros avanzados. Funciones de base de datos. Tablas Dinámicas

**Carga Horaria:** 20 hs. **Modalidad:** Distancia. Trabajos prácticos, foros de consultas y dudas, se habilitan semanalmente los días miércoles para cada tema.

**Cupo:** 50 alumnos

**Comisión a Distancia:** 5 Encuentros por la plataforma ZOOM los días martes de 15 a 17hs. Inicio: 11/5

**8. Curso: “Lengua de Seña Argentina (LSA) Vínculo Comunicativo”**

**Destinatarios:** Todos los agrupamientos.

**Coordinador:** Prof. Ana Ferreyra - Anabella Morcillo

**Objetivos:** Aproximarse al conocimiento de otra Cultura – Lengua, a partir de aportes teóricos y empíricos. Iniciarse en el manejo de una lengua con características específicas, viso- gestual, que permita generar un vínculo comunicativo con personas Sordas . **Carga**

**Horaria:** 20 hs. **Cupo:** 50 alumnos **Modalidad:** Distancia

**Comisión a Distancia:** Encuentros los días martes y jueves de 14 a 16hs. Inicio a confirmar.

**9. Curso: “COVID 19 – Prevenciones en el ámbito laboral”**

**Destinatarios:** Todos los agrupamientos

**Coordinador:** Hugo Notaro y Lisa Carrera

**Objetivos:** Brindar recomendaciones para que se apliquen las buenas prácticas de manipulación de elementos de trabajo y las medidas de higiene que son fundamentales para prevenir la propagación de Covid-19.

**Carga Horaria:** 10 hs. **Cupo:** 50 alumnos **Modalidad:** Distancia

**Comisión a Distancia:** Inicio: 17/5

**10. Curso: “Inglés con fines generales – Nivel I”**

**Destinatarios:** Todos los agrupamientos  
**Coordinador:** Centro de Idiomas

**Objetivos:** Lograr una competencia comunicativa, contenidos gramaticales, vocabulario y sintaxis, fonología y contenidos transversales.

**Carga Horaria:** 10 hs. **Cupo:** 50 alumnos

**Modalidad:** Distancia. Todos los alumnos deberán contar con los dispositivos tecnológicos adecuados para poder participar de las clases por Zoom para trabajo sincrónico (cámara y micrófono) y buena conexión a internet. Se requieren los mismos recursos para las evaluaciones.

**Turno Mañana:** Cursado anual encuentros por la plataforma ZOOM los días miércoles de 8 a 9.30hs. Inicio: 12/5

**Turno Tarde:** Cursado anual encuentros por la plataforma ZOOM los días jueves de 16 a 17.30hs. Inicio: 13/5

**11. Curso: “Dactilografía”**

**Destinatarios:** Todos los agrupamientos

**Coordinador:** Capacitación APUL. Prof. Soledad Méndez

**Objetivos:** Adquirir las destrezas para poder escribir en un teclado de computadora de escritorio, portátil, tablet, etc. aprendiendo ubicación de las letras sin mirar el teclado y saber ubicar bien las manos para poder lograr velocidad en la escritura a medida que pasamos las clases.

**Carga Horaria:** 25 hs. **Cupo:** 30 alumnos **Modalidad:** Distancia.

**Comisión a Distancia:** Los días jueves de 14 a 16hs por la plataforma ZOOM.

**12. Curso: “Nociones Básicas en Instalaciones cloacales”**

**Destinatarios:** Mantenimiento, Producción y Servicios Generales

**Coordinador:** Capacitación APUL. Arq. Juan Carlos Alastuey.

**Objetivos:** En el curso se desarrollarán conocimientos en el manejo de elementos técnicos para atender las exigencias materiales en las etapas del diseño. Enfoca los

componentes básicos, clasificación de materiales y elementos simples. Se orienta al reconocimiento, selección y control de los materiales y componentes constructivos.

**Carga Horaria:** 26 hs. **Cupo:** 20 alumnos **Modalidad:** Distancia.

**Comisión a Distancia:** Los días martes de 14 a 16hs por la plataforma ZOOM.

**13. Curso:** “Uso de las TIC en ámbitos universitarios – Nivel I”

**Destinatarios:** Todos los agrupamientos

**Coordinador:** Capacitación APUL Prof. Andrés Cabaña – Guillermo Russo

**Objetivos:** Las nuevas tecnologías en los ámbitos cotidianos traen nuevos desafíos a todas las clases sociales, lo cual lleva a que las y los compañeros No docentes no son ajenos a estos cambios. Lo que pretendemos conseguir con el curso es educar a las y los No docentes para su inclusión en el ámbito diario en sus lugares de trabajo, tales como saber cómo buscar información, planificar sus tareas utilizando las tecnologías disponibles, saber cómo resolver problemas que puedan surgir de forma eficiente y de esa forma sugerir cambios en los sistemas de comunicación e información.

**Carga Horaria:** 30 hs. **Cupo:** 20 alumnos

**Modalidad:** Distancia.

**Comisión a Distancia:** martes de 15 a 16hs por la plataforma ZOOM.

**14. Curso:** “Nociones Básicas sobre instalación en Sistemas de Alarmas y Videovigilancia”

**Destinatarios:** Mantenimiento, Producción y Servicios Generales.

**Coordinador:** Capacitación APUL Prof. Claudio Lazarutti

**Objetivos:** El propósito es conocer los principios básicos de un sistema de alarmas, de un circuito cerrado de televisión y la incursión en redes y cámaras IP. Además reconocer los distintos materiales, sus propiedades, su forma de clasificación y selección, que les permita evaluar su uso más apropiado de acuerdo al trabajo a realizar.

Comprender el funcionamiento de un Sistema de Alarma, sus componentes básicos e interconexión. Interpretar conceptos básicos de Sistemas de Videovigilancia.

**Carga Horaria:** 30 hs. **Cupo:** 20 alumnos **Modalidad:** Distancia. **Comisión a Distancia:** Los días viernes de 10 a 12.

**15. Curso:** “Salud mental y adicciones en el ámbito laboral- un enfoque integrador desde la psicología social - NII”

**Destinatarios:** Todos los agrupamientos

**Coordinador:** Capacitación APUL Prof. Soledad Roa

**Objetivos:** Conocer los conceptos de salud mental y de adicciones. Sustancias psicoactivas y sus efectos. Fases de consumo. Conocer sobre prevención en contextos laborales vinculado al consumo de sustancias psicoactivas. Consumo problemático de sustancias psicoactivas y su impacto en las instituciones laborales. Definir al sujeto desde la psicología social. Consumo de drogas y sus efectos en el sistema nervioso central.

**Carga Horaria:** 30 hs. **Cupo:** 20 alumnos que tienen aprobado el nivel I. **Modalidad:** Distancia.

**Comisión a Distancia:** Los días miércoles de 11 a 12hs.

**16. Curso:** “Nociones Básicas sobre Instalaciones De Agua Fría y Agua Caliente”

**Destinatarios:** Todos los agrupamientos

**Coordinador:** Capacitación APUL Arq. Juan Carlos Alastuey

**Objetivos:** Conocer los distintos materiales para la construcción de las instalaciones y elementos a tener en cuenta para el desarrollo de una instalación de agua. Sistemas de agua corriente, desagüe, griferías, c, trabajo con tubería y métodos varios de unión de las mismas, manejo de herramientas, equipamiento y las técnicas necesarias para un buen desarrollo laboral.

**Carga Horaria:** 26 hs. **Cupo:** 20 alumnos **Modalidad:** Distancia.

**Comisión a Distancia:** Día y horario a confirmar con los participantes.

**Aclaración importante:**

*Frente a las disposiciones de aislamiento social, preventivo y obligatorio, la presente oferta de cursos de capacitación para el personal, ha sido realizada, en su totalidad, con modalidad a distancia. En tal sentido y a los efectos de que todo el personal que desee pueda participar, se admitirá la realización de un curso por persona; previendo al mismo tiempo la ampliación de cupos en todos y cada uno.*

## **Anexo V– Escala de Calificación de criticidad de procesos de gestión y de calificación de déficit de capacidad institucional.**

ESCALA DE CALIFICACIÓN DE CRITICIDAD DE PROCESOS DE GESTION		ESCALA DE CALIFICACIÓN DE DÉFICIT DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL	
<p>Toma en cuenta la medida en que cada proceso de gestión puede ocasionar perjuicios para la institución, en cuanto al logro de los resultados institucionales. Se utilizan como indicadores:</p> <p>a) la magnitud del impacto inmediato y/o mediato sobre el funcionamiento organizacional (tomando en cuenta tanto las pérdidas eventuales como el valor no producido);</p> <p>b) la probabilidad de ocurrencia de dichos perjuicios, dadas las condiciones internas y externas existentes.</p>		<p>Toma en cuenta la medida en que, para cada proceso de gestión, la organización no cuenta con capacidad para producir los resultados necesarios y/o evitar perjuicios eventuales (es decir, la medida en que no cuenta con capacidad de mantener la criticidad bajo control). Se utilizan como indicadores:</p> <p>a) la disponibilidad de recursos humanos y/o materiales adecuados y;</p> <p>b) la posibilidad de utilizarlos en el marco de las reglas de juego y condiciones existentes, tanto internas como externas.</p>	
Puntaje	Descripción	Puntaje	Descripción
0	La situación observada se encuentra en una situación menos crítica que la descrita en el punto siguiente.	0	La situación observada se encuentra en una situación inferior a la descrita en el punto siguiente.
1	La magnitud y probabilidad de ocurrencia de perjuicios potenciales ocasionados por déficit en los resultados del proceso de gestión y/o en la oportunidad de su logro no afectan de manera significativa el normal funcionamiento organizacional del ámbito analizado.	1	Se cuenta con capacidad de gestión necesaria y suficiente para el logro de los resultados del proceso y para evitar en la práctica todo perjuicio eventual significativo derivado de la gestión en el propio proceso u otras áreas organizacionales.
2	La situación observada se encuentra en una situación intermedia entre las descritas en los puntos anterior y siguiente.	2	La situación observada se encuentra en una situación intermedia entre las descritas en los puntos anterior y siguiente.
3	La magnitud y probabilidad de ocurrencia de perjuicios potenciales ocasionados por eventuales déficit en el logro de los resultados del proceso de gestión y/o en la oportunidad de su logro se encuentran dentro de los límites compatibles con el normal funcionamiento organizacional del ámbito analizado en el corto plazo y no ocasionan perjuicios significativo a mediano o largo plazo.	3	Se cuenta con capacidad de gestión para lograr la gran mayoría de los resultados del proceso de acuerdo a los estándares organizacionales, y para evitar o minimizar la mayor parte de los riesgos de perjuicios inherentes a dicho proceso u otras funciones organizacionales que pudieran verse afectadas directa o indirectamente por el mismo.
4	La situación observada se encuentra en una situación intermedia entre las descritas en los puntos anterior y siguiente.	4	La situación observada se encuentra en una situación intermedia entre las descritas en los puntos anterior y siguiente.
5	La magnitud y probabilidad de ocurrencia de perjuicios potenciales ocasionados por eventuales déficit en el logro de los resultados del proceso de gestión y/o en la oportunidad de su logro se encuentran próximos al límite compatible con el normal funcionamiento organizacional del ámbito analizado a mediano y/o largo plazo. Aunque los perjuicios puedan ser manejables en el corto plazo, no evitables en el mediano y/o largo.	5	Se cuenta con capacidad de gestión para lograr sólo la proporción mínima aceptable de los resultados del proceso de acuerdo a los estándares organizacionales, y para evitar o minimizar también en términos mínimamente aceptables los riesgos de perjuicios inherentes a dicho proceso u otras funciones organizacionales que pudieran verse afectadas directa o indirectamente por el mismo.
6	La situación observada se encuentra en una situación intermedia entre las descritas en los puntos anterior y siguiente.	6	La situación observada se encuentra en una situación intermedia entre las descritas en los puntos anterior y siguiente.
7	La magnitud y probabilidad de ocurrencia de perjuicios potenciales ocasionados por eventuales déficit en el logro de los resultados del proceso de gestión y/o en la oportunidad de su logro se encuentran superan el límite compatible con el normal funcionamiento organizacional del ámbito analizado a mediano y/o largo plazo. Los perjuicios son difícilmente manejables en el corto plazo.	7	Se cuenta con capacidad de gestión para lograr sólo una proporción inaceptable de los resultados del proceso de acuerdo a los estándares organizacionales, y para evitar o minimizar de manera también inaceptable los riesgos de perjuicios inherentes a dicho proceso u otras funciones organizacionales que pudieran verse afectadas directa o indirectamente por el mismo.
8	La situación observada se encuentra en una situación intermedia entre las descritas en los puntos anterior y siguiente.	8	La situación observada se encuentra en una situación intermedia entre las descritas en los puntos anterior y siguiente.
9	La magnitud y probabilidad de ocurrencia de perjuicios potenciales ocasionados por eventuales déficit en el logro de los resultados del proceso de gestión y/o en la oportunidad de su logro superan el límite compatible con el normal funcionamiento organizacional del ámbito analizado a corto plazo (generan situaciones institucionales insostenibles con graves e inmediatos perjuicios).	9	No se cuenta con capacidad de gestión necesaria para el logro de los resultados del proceso, ni para evitar los riesgos de perjuicios inherentes a dicho proceso u otras funciones organizacionales que pudieran verse afectadas directa o indirectamente por el mismo.
10	La situación observada se encuentra en una situación más crítica que la descrita en el punto anterior.	10	La situación observada se encuentra en una situación superior a la descrita en el punto anterior.

## **Anexo VI–Factores y variables de calificación del déficit de capacidad institucional**

### **1. FACTOR ORGANIZACIONAL**

#### 1.1 Relación con el contexto

Capacidad de respuesta y/o posicionamiento ante presiones y restricciones provenientes del contexto (competencia en el mercado, competencia de otros organismos públicos por las atribuciones y/o los recursos, restricciones y regulaciones normativas superiores, precios de los productos y los insumos, adecuación y vigencia de convenios y acuerdos interinstitucionales).

#### 1.2 Políticas y reglas de juego organizativas

1) Planificación: disponibilidad de políticas y lineamientos sobre la producción externa en términos de objetivos, estrategias, planes operativos concretos, presupuesto y asignación de recursos;

2) Estructura organizativa:

diseño de la estructura en cuanto al tamaño, adecuación de la división técnica del trabajo y modalidades de gestión;

3) Control: disponibilidad de información sobre la organización, su funcionamiento, eficiencia, eficacia y efectividad

#### 1.3 Políticas y reglas de juego sobre RR.HH.

1) Reglas de juego sobre el ingreso: políticas y restricciones en cuanto a la contratación de personal, régimen laboral, plazos, mecanismos de evaluación para el ingreso, restricciones normativas en la cobertura de vacantes;

2) Reglas de juego sobre el desarrollo interno: políticas y restricciones en cuanto a la promoción, capacitación y movilidad del personal y rol de la evaluación de desempeño y potencial en cuanto a ello;

3) Reglas de juego sobre remuneración: políticas y restricciones sobre la fijación de los niveles salariales frente al mercado y conformación interna de la curva salarial, sobre composición del salario (proporciones asociadas a la función, los antecedentes personales, el desempeño o las condiciones de trabajo);

4) Reglas de juego sobre el egreso: políticas y restricciones relativas a las condiciones y circunstancias del egreso, régimen de prescindibilidad y estabilidad.

#### 1.4 Disponibilidad de recursos

1) Recursos humanos: disponibilidad presupuestaria y extrapresupuestaria para gasto en personal dentro de las restricciones establecidas por el régimen de compras y contrataciones y grado de utilización real de la disponibilidad;

2) Recursos materiales: disponibilidad presupuestaria y extrapresupuestaria para adquisición de recursos materiales y tecnológicos y grado de utilización efectiva de la disponibilidad.

### **2. FACTOR HUMANO**

#### 2.1 Cultura organizacional y actitudes

1) Cultura: adecuación de los valores prevalecientes en el personal a los valores institucionales requeridos en cuanto a fines y objetivos, ética, reglas de juego en cuanto a las relaciones de cooperación, competencia y compromiso;

2) Comportamiento y actitudes: grado de motivación, interés y satisfacción con la función y la organización, actitud real hacia la cooperación.

#### 2.2 Disponibilidad de aptitudes

1) Capacidades individuales: adecuación de los conocimientos, habilidades y destrezas a los requerimientos de las funciones actuales;

2) Potencial individual: adecuación de la formación y los perfiles individuales a los requerimientos organizacionales futuros, potencial para asumir funciones de mayor responsabilidad o diferentes, vida laboral útil promedio disponible.