

**Rafel, Claudia Gabriela**

**El proceso de capacitación  
institucional para el personal  
civil del Centro Regional  
Universitario Córdoba IUA,  
desde la mirada de la gestión  
de recursos humanos en el  
marco de la modernización del  
estado nacional**

---

**Tesis para la obtención del título de posgrado de  
Especialista en Dirección de Organizaciones**

Directora: Conrero, Sofía

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.





**UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CÓRDOBA**  
JESUITAS

**ICDA**  
Escuela de Negocios

**ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES PÚBLICAS**  
**TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

Tema:

**EL PROCESO DE CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL PARA EL PERSONAL CIVIL DEL CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO CÓRDOBA IUA, DESDE LA MIRADA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL MARCO DE LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO NACIONAL**

Alumna: **Lic. Claudia Gabriela Rafael**

Directora: **Máster Sofía Conrero**

Fecha: agosto de 2021

Dedicatoria:

A Flavio mi compañero de vida que me apoya incondicionalmente en cada proyecto que decido abordar.

Agradecimientos:

A todas las personas que me apoyaron y acompañaron para hacer realidad este trabajo final. Desde mi familia, directivos del CRUC IUA, compañeros de trabajo, personal administrativo y docente del ICDA, Adriana, Carla, Melisa y Sofía que sin ellos este sueño no hubiera sido posible. Gracias y más gracias.

## ÍNDICE

<u>RESUMEN</u>	1
<u>INTRODUCCIÓN</u>	2
<u>CAPITULO I</u>	3
1. <u>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u>	3
2. <u>JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN Y ANTECEDENTES</u>	5
3. <u>OBJETIVO/S (general y específicos)</u>	6
<u>CAPITULO II</u>	6
4. <u>MARCO TEÓRICO</u>	6
4.1. <u>Modernización del Estado</u>	6
4.2. <u>Gestión de recursos humanos</u>	10
4.3. <u>Capacitación</u>	12
<u>CAPITULO III</u>	20
5. <u>MARCO METODOLÓGICO</u>	20
5.1. <u>Análisis y síntesis de los datos relevados</u>	20
5.2. <u>Análisis de datos</u>	21
<u>CAPÍTULO IV</u>	32
6. <u>DIAGNÓSTICO</u>	32
6.1. <u>Ejes centrales del diagnóstico</u>	39
7. <u>PLAN DE MEJORA</u>	42
<u>CONCLUSIONES</u>	47
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	48
<u>ANEXOS</u>	51
<u>Gráficos</u>	51
<u>Instrumentos de recolección de datos</u> (entrevistas y cuestionario auto administrado)	57

## RESUMEN

Desde hace algunas décadas, existe a nivel mundial, una necesidad de reformar el Estado para transformarlo en una institución más eficaz, eficiente y moderna, de acuerdo con las demandas de la sociedad del siglo XXI. Sin embargo, la respuesta a estos requerimientos está condicionada, tanto por el enfoque teórico que guía la reforma, como por la capacidad técnica y política de los gobiernos de turno.

El presente trabajo está encuadrado en varias normas referidas al tema. La primera es el Dec. 434/2016 que estipula, a través de cinco ejes, los lineamientos que ponen en marcha la modernización del Estado nacional. En el segundo eje se establece que la Administración Pública Nacional deberá desarrollar una gestión integral de recursos humanos, para lo cual se deberá profesionalizar y jerarquizar a los agentes estatales a través de capacitaciones acordes con sus puestos de trabajo.

Con este antecedente, el foco se puso en el proceso de capacitación que se lleva adelante en el Centro Regional Universitario Córdoba IUA. En primera instancia, se analizó la relación entre las capacitaciones recibidas y lo que estipula el Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial para el Personal Civil y Docente Civil de las Fuerzas Armadas (Dec. 2539/2015). Una vez elaborado el diagnóstico correspondiente, se generó una propuesta de mejora al proceso antes mencionado.

Palabras claves: modernización del Estado, gestión de recursos humanos, capacitación, Personal Civil de la Fuerza Aérea Argentina, CRUC IUA, Decreto N° 2539/2015.

Universidad Católica de Córdoba, Instituto de Ciencias de la Administración. Título: “El proceso de capacitación institucional para el Personal Civil del Centro Regional Universitario Córdoba IUA, desde la mirada de la gestión de recursos humanos en el marco de la modernización del Estado nacional”, Autora Claudia Gabriela Rafel, [claudiarafel@hotmail.com](mailto:claudiarafel@hotmail.com), Córdoba, 2021.

## INTRODUCCIÓN

En “*América Latina estamos experimentando un gran número de cambios en la gestión pública, con gran capacidad de innovación y transformación de las relaciones Estado/sociedad y de las formas tradicionales de administración de la cosa pública*”, afirma Sonia Fleury (2000), quien continúa argumentando que esos cambios se revelan “*discontinuos, efímeros, experimentales y/o localizados*”.

En el presente trabajo se verá reflejado cómo se está implementando esa transformación en la administración de la cosa pública, a través de la modernización del Estado nacional y desde la mirada de la gestión de los recursos humanos (RR.HH.). Se puntualizará la tarea de capacitación que lleva a cabo el Centro Regional Universitario Córdoba IUA (CRUC IUA) tendientes a la jerarquización y profesionalización de su Personal Civil (PC), tal y como lo establecen el Dec. 434/2016 y el nuevo Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial para el Personal Civil y Docente Civil de las Fuerzas Armadas y de Seguridad (CCTS) - Dec. 2539/2015-.

Para ello, se analizaron las normativas vigentes, la bibliografía correspondiente a la temática desarrollada y los datos primarios que se recopilaron mediante entrevistas a directivos y encuestas auto gestionadas a los agentes de la Institución. El objetivo fue indagar y conocer, desde la perspectiva de los diferentes actores, cómo se desarrolla el proceso de capacitación para el PC y si se cumplimenta tal y como lo fija el Convenio antes mencionado.

La modernización propuesta para nuestro Estado estipula que se fortalezca el sistema nacional de capacitación para los agentes públicos con el fin de que desarrollen competencias de gestión orientadas a las demandas de cada organismo en particular (Dec. 434/2016).

Los resultados obtenidos de la realidad del CRUC IUA se encuentran alejados de esa visión, en lo que a capacitación del personal se refiere. Más lejos aún se está de una capacitación con una mirada puesta en una gestión de recursos humanos, según lo postulado por la normativa vigente.

Los lineamientos propuestos en este trabajo, con el fin de superar las falencias detectadas, han sido elaborados desde la mirada de una gestión integral de los RR.HH., partiendo de la base que las personas son el activo más importante que tiene cualquier organización más allá de que, en ocasiones, no se los tenga en cuenta a la hora de tomar decisiones estratégicas.

El plan de mejora para el proceso de capacitación del PC deberá ser delineado por el nivel directivo, conjuntamente con el Dpto. Administración de Personal Civil y Docente Civil (Dpto. APCyDC), con el objetivo de fomentar la jerarquización y profesionalización del personal. De esta manera, se estará trabajando con la finalidad que en la Institución se

desempeñen personas formadas con las competencias pertinentes a su Agrupamiento y puesto de trabajo. Si esto se cumpliera, se estaría contribuyendo a contar con personal motivado y comprometido con las tareas que le competen, coadyuvando así a construir una organización que mira y atiende a sus personas. Este plan de trabajo debe apostar al largo plazo y ser constante y firme en cada acción que se tome para su cumplimiento. De otra manera, corre el riesgo de quedar, como dice Fleury (2000), como un conjunto de cambios *discontinuos, efímeros y/o experimentales*.

## **CAPÍTULO I**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En lo que respecta a la capacitación de los empleados públicos nacionales, el Estado cuenta en su agenda de trabajo con esta necesidad a atender, porque debe estar a la altura de los requerimientos de la sociedad del siglo XXI que trae consigo nuevas demandas a satisfacer, fruto del impacto que las nuevas tecnologías ocasionan en la vida cotidiana de los ciudadanos.

Para ello ha venido trabajando desde fines del siglo pasado y se ha visto plasmado en diversas normas, primero a través del Dec. 103/2001 y luego mejorando la propuesta con el Dec. 434/2016, donde se instrumentó el Plan de Modernización del Estado, el cual se encuentra estructurado por cinco ejes principales:

1. Plan de Tecnología y Gobierno Digital
2. Gestión Integral de los Recursos Humanos
3. Gestión por Resultados y Compromisos Públicos
4. Gobierno Abierto e Innovación Pública
5. Estrategia País Digital

En el segundo eje se halla la *gestión integral de los RR.HH.*, este lugar significativo que se les ha dado a las personas, conlleva que ellas deben acompañar el proceso de cambio organizacional que el Estado pretende realizar. Aquí la norma apunta a profesionalizar y jerarquizar a los empleados del Estado nacional a través de una carrera pública, del mérito, fortaleciendo los sistemas de gestión de las personas y del accionar de actividades sistemáticas de capacitaciones orientadas a la función de sus tareas. En esta misma línea de pensamiento se refiere la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003) “*Los sistemas de función pública deben incorporar mecanismos que favorezcan y estimulen el crecimiento de las competencias de los empleados públicos, mantengan alto su valor de contribución y*

*satisfagan en lo posible sus expectativas de progreso profesional, armonizando éstas con las necesidades de la organización”.*

En lo que respecta a la capacitación del PC de las Fuerzas Armadas (FFAA), más precisamente al de Fuerza Aérea Argentina (FAA), se firmó la homologación del CCTS (Dec. 2539/2015), en consonancia con el Plan de Modernización antes mencionado. Aquí el Estado promueve la formación profesional para los agentes, a través de diversos canales: capacitaciones, otorgamiento de becas para realizar estudios superiores, entre otros.

En este proceso de modernización que se está transitando, el Estado nacional está sufriendo un cambio como organización pública, al respecto Oscar Blake (2005) afirma que el cambio es inevitable en las organizaciones es una constante inexorable, hay variables externas e internas que no se pueden detener ni controlar por más que se quiera. Por mencionar algunas que ocurren internamente: las expectativas de los trabajadores, su envejecimiento, las desactualización de conocimientos y tecnologías, entre otras.

Adentrándonos en tema y poniendo la mirada en el CRUC IUA en el marco de la modernización del Estado nacional y teniendo como referencia el CCTS antes mencionado, cabe hacerse varias preguntas al respecto:

- ¿El CRUC IUA está orientando sus acciones hacia una modernización planificada por el Estado nacional?
- ¿En la Institución se realiza una gestión integral de los RR.HH.?
- ¿El Dpto. ADCyDC cumple funciones de gestión de RR.HH.?
- ¿El Dpto. ADCyDC recepta consultas, reclamos, sugerencias o gestiones referentes a la capacitación?
- ¿El PC tiene conocimiento de los Decretos 434/2016 y 2539/2015?
- Con respecto a los programas de capacitación que se implementan en el CRUC IUA: ¿Hay un proceso de capacitación formal que se cumplimenta? ¿Qué lineamientos se siguen al respecto?
- ¿Cómo se planifica, organiza, implementa y controla el proceso de capacitación en el Centro actualmente?
- La capacitación recibida en la Institución por el PC ¿Es significativa para su escalafón, puesto de trabajo y desarrollo para la carrera laboral?
- ¿Los cursos que brinda el Estado nacional satisfacen las necesidades reales de formación del PC del CRUC IUA?
- ¿Qué motiva al PC a capacitarse?
- ¿Qué organismo supervisa las competencias pertinentes que deben poseer los docentes que dictan la capacitación?
- ¿El PC después de su capacitación, tiene algún tipo de seguimiento?



- ¿La formación recibida por el PC ya sea impartida a nivel institucional o por propia iniciativa es supervisada por algún área de la institución?

## **2. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN Y ANTECEDENTES**

Existen varias razones que justifican la elección del tema, la primordial es poder desarrollar una propuesta de mejora para brindar a la Institución herramientas que faciliten el proceso de capacitación para el PC del CRUC IUA, obtenidas a la luz de una gestión integral de RR.HH.

En la actualidad el conocimiento y propuestas que hay sobre el tema de capacitación para el PC, es lo que está establecido en el CCTS (que cuenta con los lineamientos de la modernización del Estado), y los cuales son enviados al CRUC IUA a través del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y de la FAA.

La importancia del desarrollo de la propuesta radicará en la mejora del proceso de capacitación para el PC del Centro, además para que los empleados puedan contar con mayores herramientas de gestión para desarrollar eficientemente sus tareas cotidianas, ayudar a la proyección de su carrera laboral y más allá del nivel jerárquico que ocupen, entender que la capacitación es beneficiosa tanto para el empleado como para la Institución.

Con esta propuesta hay varios actores que serán beneficiados, en primera instancia lo será la FAA a través del CRUC IUA, puesto que comenzará a implementar un proceso de capacitación que satisficará las necesidades puntuales del PC de la Institución y que este proceder marcará una diferencia sustancial con el resto de las unidades de la FAA. En segunda instancia se encuentra el Dpto. APCyDC, que ocupará un rol central en la gestión de las capacitaciones. Los siguientes beneficiarios serán los Docentes Civiles que con su profesionalismo podrán aportar todos sus conocimientos y experiencia a las propuestas de formación, de la misma manera lo hará personal de gestión (PG). Por último el actor central y mayor beneficiado, motivo de este trabajo, el PC del CRUC IUA, ya que contar con la formación necesaria para desempeñarse en su puesto de trabajo les permitirá realizarlo de manera más efectiva, y que además pueda contribuir a su desarrollo profesional.

La autora del presente trabajo, labora en el CRUC IUA hace 29 años, y ha ejercido funciones como PC en diferentes ámbitos de la Institución: Dirección, Facultad de Ingeniería (FI) y Facultad de Ciencias de la Administración (FCA). Desarrollando diferentes tareas por mencionar algunas: atención a alumnos, responsable administrativo de dos carreras, responsable administrativa de la Secretaría General, coordinadora de selecciones docentes y mesas de exámenes finales, miembro de equipos de trabajo para diversos proyectos

académicos y administrativos. A esto hay que sumarle que en su Proyecto de Grado trabajó en la propuesta de la creación de un Subsistema de Previsión de RR.HH. para la Institución (2006), este es un marco referencial de relevancia a la hora de trabajar el tema de capacitación en la organización, porque se encuentran relacionados.

Los aportes antes mencionados, son razones de peso para tener un alto grado de interés, motivación e información en la elección y desarrollo del tema elegido para el presente trabajo final integrador.

### **3. OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un plan de mejora en el proceso de capacitación institucional para el Personal Civil del CRUC IUA desde la mirada de la gestión de recursos humanos, en el marco de la modernización del Estado nacional.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Indagar, conocer y analizar bajo qué criterios se realiza el proceso de capacitación en el CRUC IUA para el Personal Civil.
- b) Analizar si los resultados obtenidos en la capacitación son los esperados por la Institución y por el Personal Civil en el marco del Dec. 2539/2015 (Homologación del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial para el Personal Civil y Docente Civil de las Fuerzas Armadas y de Seguridad).
- c) Identificar las causas que crean inconvenientes en el proceso de capacitación y los efectos no deseados.
- d) Elaborar acciones para mejorar el proceso de capacitación del Personal Civil, desde la mirada de la gestión de recursos humanos.

## **CAPÍTULO II**

### **4. MARCO TEÓRICO**

#### **4.1. Modernización del Estado**

Desde fines del siglo pasado en el mundo se está produciendo un profundo cambio teórico-cultural, económico y social, una reforma en la manera de gestionar la cosa pública, así lo indica Bresser Pereira (1998), afirmando que cuando se habla de reforma se está

haciendo alusión a que se debe realizar un giro para obtener un cambio, esto puede suceder porque hay una crisis política y el Estado se ve condicionado a gobernar, sea por pérdida de legitimidad ante la sociedad o porque las instituciones se vislumbran inadecuadas para ejercer el poder político.

Continuando con el mismo autor, afirma que a lo largo de la historia hubo dos reformas estructurales importantes, la primera en el siglo XIX donde se pasó de la administración patrimonialista a la administración burocrática y la segunda la estamos transitando, una administración pública gerencial. Del mismo modo los cambios acontecen gracias a la evolución lógica de las sociedades, el Estado con el correr del tiempo se va adaptando al contexto, adquiriendo nuevos roles dejando así en evidencia la incapacidad de administración que tenía en sus comienzos. De esta manera, al adquirir nuevas formas de tramitar la cosa pública, como la adquisición de las nuevas tecnologías se va armonizando con el nuevo milenio.

En nuestro país, el cambio que produjo el Estado nacional (político y administrativo), se efectuó con el fin de adecuar el sistema educativo nacional al contexto mundial y esto conllevó a que el CRUC IUA como Institución Universitaria, lo hiciera por añadidura. Es así que a lo largo de siete décadas fue evolucionando de acuerdo al requerimiento de la coyuntura, cambiando así sus objetivos y en consecuencia su denominación. A continuación, una breve síntesis hasta nuestros días.

El CRUC IUA nació con el nombre de Escuela Superior de Aerotécnica el 13 de diciembre de 1947, fue creada por Dec. N° 39144/1947 del Poder Ejecutivo Nacional (PEN), era un Instituto de Formación Superior para personal militar dependiente de la FAA; integrándose mediante Dec. N° 3179/1971 del PEN al Sistema Universitario Nacional a través del artículo 16 de la Ley 17778/1968. En el año 1993 tomó el nombre de Instituto Universitario Aeronáutico (IUA) establecido por la Resolución N° 03/1993 del Ministerio de Cultura y Educación, llevando a la entidad educativa a la categoría de Instituto Universitario (artículo 77 de la Ley de Educación Superior N° 24521), de esta manera se integraba al régimen de Universidades Nacionales y al Consejo Interuniversitario Nacional.

En el año 2014 a través de la Ley 27015 se creó la Universidad de la Defensa Nacional (UNDEF), cuya base está constituida por los Institutos Universitarios que actualmente funcionan bajo la órbita del Ministerio de Defensa de la Nación y de las FFAA, y es allí donde el IUA se convierte en una Unidad Académica de la UNDEF con el nombre que se conoce actualmente.

Así está plasmado en el Estatuto de la UNDEF en su artículo 97: *“Los Centros Regionales se conforman como unidades para la gestión de Carreras, Proyectos y Programas*

*de investigación, desarrollo tecnológico, vinculación y transferencia, que la Universidad, las Facultades y Departamentos desarrollan en localidades distintas a sus sedes principales”.*

Siguiendo con el Estatuto de la UNDEF y para conocer los objetivos y principios de la Institución se puede leer en el artículo 6: *“La Universidad de la Defensa Nacional tiene por objetivo fundamental desarrollar formación militar y civil en consonancia con los objetivos que la sociedad en su conjunto requiere para la Defensa Nacional. Para ello se propone la formación de profesionales con conocimientos científicos, humanísticos y técnicos avanzados y facultades para la reflexión crítica y el aprendizaje autónomo y continuo.”* El artículo 12 define que *“la UNDEF capacita, investiga y trabaja para potenciar la capacidad de investigación, producción y desarrollo de nuevas tecnologías para la defensa, en consonancia con los objetivos nacionales en materia de desarrollo económico y social y progreso tecnológico.”*

La modernización también llegó al ámbito de la FAA a través de nuevas normativas que rigen al PC de las FFAA. En el año 1999 se promulgó la Ley 25164, -Marco de regulación del Empleo Público Nacional-, en el año 2006 a través del Dec. 214 –Homologación y Reglamentación del Convenio Colectivo General para el Personal de la Administración Pública Nacional (APN)- y por último en el año 2015 a través del Dec. 2539 -Homologación del CCTS- que derogó el Estatuto que regía hasta ese momento, Ley Nº 20239 del año 1973.

El nuevo Régimen Escalafonario y de Carrera del PC de las FFAA, está descrito en el Anexo del Dec. 2539/2015 en el Título II, Capítulos I, II, III, IV y V. A continuación, un breve resumen de los artículos más importantes a resaltar para el presente trabajo.

*“ARTÍCULO 11 se establece que el trabajador, por su función y puesto de trabajo para el que haya sido seleccionado, revistará en los Agrupamientos, Niveles, Grados y Tramos Escalafonarios establecidos en el presente Convenio.*

*Por Agrupamiento se entenderá al conjunto de trabajadores que desarrollan funciones y puestos de trabajo caracterizados por una misma naturaleza o finalidad funcional principal, según se define en el presente”.*

*“ARTÍCULO 12.- El trabajador revistará en uno de los siguientes Agrupamientos:*

- 1. PROFESIONAL;*
- 2. TÉCNICO;*
- 3. ADMINISTRATIVO;*
- 4. PRODUCCIÓN;*
- 5. MANTENIMIENTO Y SERVICIOS”*

Con respecto a los Niveles escalafonarios, el artículo 14 afirma que *“se establecen OCHO (8) Niveles escalafonarios que corresponden al grado de complejidad, responsabilidad y autonomía que comporten las tareas a desarrollar en esas funciones o puestos de trabajo”.*

En cuanto a los Grados, se ve reflejado en el *“ARTÍCULO 24.- Se establece una escala de DIEZ (10) Grados para la promoción horizontal del trabajador en el Nivel del Agrupamiento en el que revistara”.*

Por último, los Tramos están definidos en el artículo 25 “... En cada Nivel se establecen TRES (3) Tramos detallados a saber:

- a) TRAMO 1 - GENERAL
- b) TRAMO 2 - INTERMEDIO
- c) TRAMO 3 – AVANZADO”

Lo novedoso a destacar en este Estatuto es la incorporación explícita de un apartado referido a la carrera laboral que puede desarrollar el PC dentro de la Administración Pública Nacional (Título II, Capítulo I –Carrera-), para ello se recalcan los siguientes artículos:

“ARTÍCULO 10.- El trabajador comprendido bajo el régimen de estabilidad ingresa y progresa en los distintos Agrupamientos, Niveles, Grados y Tramos, en los que se organizan las funciones y puestos de trabajo, así como también por el acceso a las Funciones de Jefatura, de conformidad con el régimen de Carrera previsto en el presente Convenio como resultado de su mayor nivel de idoneidad, formación educativa y rendimiento laboral que el mismo alcance.”

Continúa el artículo afirmando que el progreso se puede realizar de manera vertical “consiste en el ascenso del trabajador a los niveles establecidos por el presente, habilitándole para ocupar cargos o funciones de mayor responsabilidad, complejidad y autonomía, mediante los procesos de selección diseñados para tal fin” u horizontal “consiste en la promoción a los diferentes grados y tramos superiores habilitados para el nivel escalafonario en el que revista el personal, lo que resultará de la capacitación y acreditación de sus desempeños y competencias laborales respectivas”

Para una mejor visualización de lo descripto, el siguiente cuadro:

3333	GRADOS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	NIVEL		TRAMOS									
			Inicial			Intermedio			Avanzado			
PROFESIONAL	Profesional Especializado	I										
	Profesional Calificado	II										
	Profesional o Técnico Especializado	III										
TÉCNICO	Técnico Calificado	IV										
	Técnico o Administrativo/Producción Especializado.	V										
ADMINISTRATIVO PRODUCCIÓN	Asistente Administrativo, de Producción, Mantenimiento y Servicios	VI										
	Auxiliar Administrativo, de Producción, y Calificado Mantenimiento y Servicios.	VII										
MANTENIMIENTO Y SERVICIOS	Auxiliar de Mantenimiento y Servicios.	VIII										

Fuente: adaptado del Anexo del Dec. 2539/2015

## 4.2. Gestión de RR.HH.

Las personas siempre han sido esenciales para las organizaciones, sin ellas no tendrían razón de ser. Su importancia es estratégica, aportan el conocimiento, habilidades y destrezas que son la base para su desarrollo y éxito. En la medida que el personal hace su contribución ayuda a establecer un conjunto de aspectos medulares de competencia que diferencian una organización de sus competidoras. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro, difícil de imitar y organizado una organización puede alcanzar ventajas competitivas que se basan en las personas (Bohlander-Snell-Sherman, 2001).

En el caso de las organizaciones públicas, la gestión del trabajo de las personas se da, en general, en el marco de estructuras burocráticas. Este aparato burocrático se desarrolla interrelacionando los distintos niveles jerárquicos, dividiendo el poder en departamentos, procesos, procedimientos y que forman una cadena infinita de eslabones administrativos (Kriegel, 2016).

Según recientes estudios afirman, del Campo García-Hernández Bonivento (2016), los Estados en Latinoamérica se han caracterizado por la baja capacidad técnica de sus burocracias, la falta de coherencia entre los recursos humanos disponibles y los necesarios para alcanzar las metas de las políticas públicas.

Por eso es tan importante el rol que debe asumir el área donde se gestiona a las personas y los responsables a cargo deben reconocerlo y asumirlo con total conciencia y responsabilidad. La Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003), sostiene que entre las funciones de la gestión de recursos humanos está la de *“fortalecer las competencias de los Directivos en materia de gestión de las personas, asumiendo líneas de capacitación permanente en los conocimientos y habilidades necesarias, y articular el conjunto de mecanismos de la función pública en forma tal que promuevan y estimulen la mayor implicación y responsabilización de los Directivos en este campo”*.

Cabe decir que dentro de las ciencias de la administración hay una disciplina que se encarga de estudiar a las personas dentro de las organizaciones, su relación con ella, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito y la relación con la sociedad, por nombrar algunos temas de los que se ocupa la especialidad. El área que se encarga de estas funciones se denomina RR.HH., orgánicamente puede desempeñarse dentro de la organización o fuera de ella (staff).

La función de RR.HH. ha cambiado con el tiempo, se inició ocupándose del control dentro de la administración y fue evolucionando hasta nuestros días donde las funciones no solo son de oficina, sino que han adquirido una mirada integradora y estratégica, las cuestiones de la organización son de RR.HH. y viceversa (Maristany, 2000).

Al igual que las funciones de RR.HH. el concepto ha ido evolucionando, en ocasiones se crean controversias, hay confusión o queda poco claro esta denominación, se cree que es análoga con otros conceptos como el de administración de personal. La postura de este trabajo es que no es así, son dos miradas opuestas.

Para una mejor comprensión del tema se ha tomado como referencia a Flavio Palacios (2020), quien afirma que en la administración de personal la mirada está puesta en el individuo que solo lleva a cabo un trabajo y cumple con un nivel de producción estandarizado. En la gestión de RR.HH., se enfatiza la importancia y desarrollo no solo de una parte de los componentes de la organización: los empleados, sino del conjunto de ellos, integrándose a los planes organizacionales. A continuación, se expone un cuadro comparativo con los conceptos más relevantes de cada postura:

Cuadro comparativo administración de personal - gestión de RR.HH.

Aspectos organizacionales	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	GESTIÓN DE RR. HH.
Planificación	Corto plazo	Largo plazo
Visión	Por área	Estratégica, integradora
Actitud esperada en las personas	Reacción ante estímulos. A la espera de directivas	Actitud proactiva -Se originan propuestas desde el ámbito de trabajo
Contrato Psicológico entre empleador y empleado	El empleado solo asume directivas de su empleador sumisión del empleado	Compromiso mutuo entre empleador y empleado, aúnan esfuerzos tras objetivos en común
Auditoría de RR. HH.	Control externo	Autocontrol - Integración
Perspectiva de las relaciones con los empleados	Colectiva, todos son iguales	Individual, se destaca al empleado dentro del grupo. Se integra el individuo al grupo
Estructura	Mecanicista, centralizada, Definición formal de roles	Orgánica, Descentralizada, Roles flexibles
Roles	Profesional afín o no	Profesional Especialista, integrado en línea con otras áreas

Fuente: Elaborado por Flavio Palacios (2020)

Si la organización opta por una gestión de RR.HH. se asume poseer una visión estratégica, además de tener y buscar coherencia interna y externa. Esto significa que puertas adentro de la organización, los objetivos son comunes entre quienes la dirigen y aportan su trabajo y actitud personal, y ambos asumen trabajar en conjunto para un mismo fin. Si se piensa en la mirada que tiene la organización y los empleados del contexto externo, éste debería asumir que se está trabajando con objetivos definidos y acordados, por lo tanto quien se incorpore deberá aportar a esa misma mirada.

Tal como lo afirma Palacios (2020), a lo largo de las últimas décadas han ido surgiendo tendencias, modas, investigaciones y trabajos de distintos autores, de los cuales se pueden rescatar dos concepciones cuando se habla de RR.HH.

1º. Un sentido restrictivo que considera al personal como un *recurso* (fuente o suministro del cual se produce un beneficio, y que puede agotarse), en el cual se invierte esporádicamente, en capacitación, adiestramiento y desarrollo, con la idea que elija a un empleador y éste lo pueda retener.

2º. En otro sentido más amplio, se hace referencia al conjunto de iniciativas y acciones encaminadas a incrementar en el tiempo, la adaptación, utilización y *ganas de pertenecer* de los integrantes de la organización.

Desde esta mirada se conjuga lo colectivo y lo individual; las diferencias individuales pasan a ser importantes y dignas de ser reconocidas, pues originan sinergias que hacen a la integración de grupos de trabajo.

La segunda acepción implica mayor flexibilidad por parte del empleador; aquí las personas dejan de ser un recurso (que puede agotarse como tal), y pasan a ser un capital para las organizaciones, sumado a las condiciones adecuadas (motivación, capacitación, carrera profesional, buen clima laboral, etc.), se puede llegar a tener un empleado motivado y valorado que además siente un desafío laboral permanente. A esta postura algunos autores la denominan *capital humano, gestión de las personas o talento humano*.

Tal es el caso de Thomas Davenport (2006), quien afirma que en la actualidad al término capital humano se lo asocia a los trabajadores-inversores donde los empleados, no las organizaciones, son los dueños del capital (habilidades conocimientos) y al igual que inversores financieros pueden elegir en dónde invertir este capital y recibir el mayor beneficio por el mismo. De aquí la frase tan trillada que algunos directivos suelen colocar en sus informes: los empleados son nuestro activo más importante.

### **4.3. Capacitación**

Hoy, la voces que sostienen que el Estado moderno debe ser administrado en miras de una gestión pública eficiente y eficaz son múltiples; por citar a algunas se encuentran por un lado autores como a Bresser Pereira (2011); y por el otro La Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003), documento compromiso asumido por jefes de Estado y de Gobierno que tiene como fin implementar una administración pública eficiente, moderna, con servidores públicos profesionalizados y con alto nivel de desempeño; que respondan a necesidades y exigencias de la sociedad de este siglo.



En nuestro país el Estado nacional va en ese mismo camino a través de sus normativas, el Dec. 434/2016 -Plan de Modernización del Estado-, encamina desde sus ejes principales a que el Estado orienta sus acciones a desarrollar una *gestión de RR.HH.* dejando atrás el concepto de *administración de personal* que es lo que actualmente rige en la administración pública. Para poder cumplir con este cambio de paradigma es que, apuesta a profesionalizar y jerarquizar a los empleados públicos, recurriendo entre las herramientas a utilizar, la capacitación del personal.

Buscando la definición de capacitación, la Real Academia Española enuncia: “*Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo*”.

La pregunta es ¿para qué se debe hacer apto o habilitar al empleado público? La respuesta que se puede obtener es muy general y poco precisa, porque la aptitud o habilidad a obtener depende de muchos factores: lugar de desempeño, habilidades, competencias o sea, factores internos y externos a la persona. Además, esta mirada se magnifica si se piensa en la cantidad de estamentos que posee el Estado y sus múltiples intervenciones ante la sociedad.

La Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003), indica que “*Los empleados públicos deberán recibir la capacitación adecuada para complementar su formación inicial o de acceso, para adaptarse a la evolución de las tareas, para hacer frente a déficits de rendimiento, para apoyar su crecimiento profesional y para afrontar los cambios organizativos*”. Aquí claramente se indica que las personas deben ser capacitadas a lo largo de toda su vida laboral dentro de la organización.

Con respecto a esto, el autor Oscar Blake (2005) afirma que la actividad de la capacitación es una función de servicio que ofrece la organización a su personal, para lo cual debe desarrollar las acciones necesarias para que sus miembros dispongan de los conocimientos, habilidades y actitudes que sus tareas o proyectos requieran. Asimismo, sostiene que “*las organizaciones no fueron hechas para capacitar (excepto las organizaciones educativas). La capacitación es, en todo caso, un medio para el logro de objetivos que sí les son propios.*”

De igual modo, afirma el autor que la capacitación es un recurso al que puede echarse mano cuando se desea intervenir en la realidad de las organizaciones, pero también advierte que tiene sus limitaciones por el uso erróneo que en reiteradas oportunidades se ha hecho de esta herramienta. Una referencia importante a tener en cuenta es que la mayoría de los contenidos a enseñar a través de las capacitaciones, ya están en las organizaciones, solo hay que identificarlos, sistematizarlos, estructurarlos y devolverlos a la misma, con un valor agregado.

Los autores Bohlander–Snell–Sherman (2001) sostienen que la capacitación desempeña una función central en la alimentación y refuerzo de las capacidades del personal, por lo cual es la columna vertebral de la instrumentación de estrategias. Además, no hay que perder de vista que las tecnologías en rápido cambio requieren que los empleados actualicen de manera continua sus conocimientos, aptitudes y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas. Hoy en día los puestos que exigen pocas habilidades son rápidamente reemplazados por otros que requieren aptitudes técnicas, personales y de solución de problemas, las tendencias recientes marcan que es necesario que el personal desarrolle habilidades que les permitan manejar asignaciones nuevas y más exigentes.

Además, los esfuerzos formativos que las organizaciones hacen, deben responder a sus necesidades, y frecuentemente esto no sucede, es por eso que en muchas ocasiones su validez ha sido puesta en tela de juicio. Recalca Oscar Blake (2005) que el punto decisivo antes de comenzar el proceso de capacitación es la detección real de necesidades ya que *“las actividades de capacitación muchas veces están decididas por los resultados de juegos de poder, por las modas o por los caprichos de los poderosos de turno.”*

Es fundamental identificar, analizar, estudiar y tener en claro las necesidades en su conjunto, de manera de no caer en el error de satisfacer solo la necesidad de capacitar al personal, sin tener una mirada integral y ver las demás carencias que acompañan a cada situación. De caer en esta equivocación es fácil imaginar la insatisfacción y el descrédito que conlleva esta acción, más allá de la buena intención original.

A su vez Bohlander–Snell–Sherman (2001) sostienen que la capacitación se la puede apreciar en los diferentes momentos de la vida laboral desde la inducción al puesto hasta en el desarrollo del personal, más allá de saberse que es una herramienta eficaz para lograr un adecuado desempeño en el puesto de trabajo. Los autores recomiendan que para lograr éxito en la capacitación se debe realizar desde un enfoque sistémico que consiste en realizar un proceso en cuatro partes: evaluación de necesidades, diseño de programa, instrumentación y evaluación del programa.

- 1) Evaluación de necesidades: se debe comenzar con un análisis de la organización. Los responsables de esta tarea deberán establecer un contexto para la capacitación, indicar donde es más necesaria, cómo se relaciona con los objetivos de la organización y cuál es la mejor manera de utilizar los recursos disponibles. Además, se deben analizar los puestos con el fin de saber qué conocimientos, habilidades y capacidades se requieren en cada uno de ellos y por último analizar las personas para identificar quiénes necesitan capacitación. Es muy importante que estos procesos sean participativos y puedan incorporar múltiples miradas al

proceso. Siempre se deberá acompañar el relevamiento y análisis con la constante retroalimentación del personal involucrado.

- 2) Diseño del Programa: este paso es necesario diseñar el entorno para favorecer el aprendizaje. Se debe tomar la información obtenida del paso anterior y utilizarla para el armado de la capacitación, y enfocarse en cuatro cuestiones que están relacionadas: 1- objetivos de la capacitación (deben quedar escritos y ser comprendidos), 2- disposición (madurez y experiencia del personal) y motivación (reconocer la necesidad de aprendizajes nuevos del personal), 3- principios de aprendizaje (características que ayudan a apropiarse de los nuevos conocimientos) y 4- características de los instructores (habilidades pedagógicas y personalidad).
- 3) Instrumentación: hay variados métodos para implementar un programa de capacitación, uno de los más utilizados es la capacitación in situ, porque otorga la ventaja de la experiencia directa en el puesto y con los compañeros de trabajo. Otras que se pueden mencionar es la capacitación de aprendices y la capacitación fuera del trabajo que se puede obtener a través de conferencias, seminarios, capacitación en el aula de manera presencial o virtual por nombrar algunas.
- 4) Evaluación del programa: este último paso debe centrarse en varios criterios: reacción y retroalimentación del personal participante, probar el grado con que se demuestran las habilidades aprendidas en el puesto, cambio de comportamiento en el trabajo –transferencia de la capacitación al puesto- y el logro de los resultados proyectados, por dar unos ejemplos se puede mencionar: menos queja del personal, reducción de costos, baja en la rotación de puestos, etcétera.

Otros autores, como Iacovello–Falivene–Diez (s.f.), afirman que el concepto de capacitación y desarrollo es bastante amplio, ya que incluye cualquier actividad que permita a los individuos desarrollar sus capacidades laborales y que se pueden lograr de diferentes maneras, por ejemplo: incentivando al personal a continuar con su educación formal, a través de becas o convenios, organizar intercambios entre diferentes áreas para que se enfrenten a nuevas experiencias de trabajo, asignar proyectos especiales que presenten desafíos al personal, realizar talleres de orientación para que los empleados orienten su carrera hacia sus áreas de mayor interés y preparación, etc. Existen muchas posibilidades, y todas son válidas y contribuyen a la formación de los recursos humanos de la organización.

Para ir cerrando con la mirada de los diferentes autores, Oscar Blake (2005) afirma que no se debe dejar de lado al personal a capacitar y este es un punto trascendental ya que sin persona no hay proceso ni capacitación. Cada uno de nosotros implícita o explícitamente tiene una visión de sí mismo y de qué manera la actividad laboral influye en cada proyecto de

vida; de hecho, esta visión es particular a cada persona porque el marco referencial varía de una a otra.

Este es el escenario complejo por donde se debe comenzar a planificar un proceso de capacitación, teniendo por un lado objetivos personales y por el otro los organizacionales. En la mayoría de los casos no armonizan, aquí es donde el personal que gestiona los RR.HH. tiene mucho trabajo que realizar, de no ser así se empezará a perder satisfacción, desempeño y hasta al personal mismo.

A esta complejidad hay que sumarle el tipo de organización en donde se va a intervenir, no es lo mismo capacitar en una organización privada que una pública, así los sostiene Noemí Pulido (2000), afirmando que hace décadas se ha intentado introducir innovaciones en este campo con la pretensión que las organizaciones estatales apliquen los paradigmas y tecnologías de administración que consiguieron éxito en el sector privado, con el objetivo que las adopten y desarrollen, cada vez son más las voces que se alzan a tomar como cierta esta simplista analogía de suponer que lo que funciona en una empresa privada es bueno para que funcione en las organizaciones gubernamentales.

Continúa la autora diciendo que es fundamental reflexionar estas cuestiones antes de producir acciones de capacitación al personal del sector público, ya que sus funciones y puestos de trabajo tienen singulares características.

Para fundamentar esta postura Pulido (2000) cita a Bower (1995): *“Los administradores públicos con frecuencia deben: asumir objetivos asimilados desde “afuera” de su organización, trabajar con colaboradores cuya carrera está fuera de control del superior, alcanzar sus objetivos en tiempos fijados con criterio “político”, o establecidos por norma; encuadrarse en procedimientos administrativos y reglamentos jurídicos, gestionar dentro de criterios verticales y jerárquicos para la toma de decisiones, motivar al personal sin poder incidir en el esquema de remuneraciones, manejar el flujo de información previendo posibles impactos en la opinión pública y aplicar recursos escasos a objetivos masivos”*.

En Argentina el recorrido institucional de la función capacitadora del Estado nacional tiene sus variaciones, complicaciones y tensiones. Teniendo en cuenta que además de examinar los contenidos de los cursos a dictar es clave reconocer quienes son los actores institucionales encargados de la capacitación. Hasta diciembre de 2019 el Ministerio de Modernización de la Nación era quien proveía la capacitación para la APN a través del INAP, la Escuela de Gobierno y el Fondo Permanente de Capacitación (FOPECAP), actualmente estos organismos pasaron a depender de la Jefatura de Gabinete.

La capacitación ofrecida por estos organismos se brindan en múltiples formatos: cursos, especializaciones, diplomados y maestrías, entre otros. Por lo cual no existe una receta única para operativizar las políticas de capacitación, sino que existen diferentes

propuestas educativas de acuerdo al caso que se desee atender y además cada dependencia estatal tiene, en paralelo, su propia oferta de capacitación. Por lo cual lo principal es diferenciar entre el proveedor y el formato de las capacitaciones, por un lado, y sus contenidos, por el otro. *“En definitiva, la decisión acerca de qué eje enfatizar, qué formato seleccionar o sobre qué perfiles enfocarse dentro de la franja de la APN será una decisión estratégica de las autoridades políticas en conjunto con los proveedores de la capacitación”* (Chudnovsky-Vanegas, 2017).

Adentrándonos en lo que se refiere puntualmente a la capacitación del PC de la FAA, se encuentra en el Título II, Capítulo I del Anexo del Dec. 2539/2015 -Homologación del CCTS-.

A continuación, se hace una referencia parcial de los artículos más relevantes, para poder ampliar los conceptos se deberá ir la norma antes mencionada.

*“Artículo 58: El trabajador participará de las actividades de capacitación, según lo establecido en el artículo 16, inciso d) del Anexo al Dec. N° 1421/02 para las que sea autorizado, cuando éstas sean pertinentes a las funciones que cumpla o puesto que desenvuelva, al Nivel y Tramo escalafonarios en que se encuentre y/o para su desarrollo técnico y profesional ...”*

*“ARTÍCULO 59.- Las actividades de capacitación y desarrollo que individualmente emprendan los trabajadores, también pueden ser reconocidas para satisfacer los requisitos de la promoción de tramo y grado, de acuerdo con el régimen de equivalencias establecido por el INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, cuando éstas sean atinentes a la función o puesto que ocupe...”*

*“ARTÍCULO 60.- ... las entidades sindicales signatarias del presente se comprometen a elevar al titular de las Jurisdicciones Ministeriales u organismos descentralizados respectivos o Jefaturas de las FFAA o de Seguridad, los resultados de los relevamientos de necesidades de capacitación...”*

*“ARTÍCULO 61.- Para la promoción de grado y tramo sólo serán acreditadas las actividades de capacitación incluidas en los Planes Estratégicos y Anuales establecidos de conformidad con el artículo 74 del Convenio Colectivo de Trabajo General, y las equivalencias avaladas por el INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, de acuerdo con lo que se establezca para cada agrupamiento, nivel escalafonario y tramo...”*

*“ARTÍCULO 62.- Las partes acuerdan promover la terminación de los niveles educativos formales de quienes no hubiesen completado los Niveles Primarios y/o Secundarios...”* De la misma manera se procederá con la obtención de título correspondiente a carreras de nivel superior universitario y no universitario.

*“ARTÍCULO 63.- El Estado empleador podrá establecer perfiles o itinerarios de rangos de dominio de competencias laborales técnicas específicas correspondientes a ocupaciones, funciones o puestos relacionados...”*

*“ARTÍCULO 64.-...los Ministerios de DEFENSA y SEGURIDAD definirán antes del último día hábil del mes de octubre de cada año, las prioridades a seguir en materia de capacitación...”*

*“ARTÍCULO 65.- Con la misma finalidad y plazo que lo establecido en el artículo 60, quienes ejercen una función de jefatura deberán elevar sus propuestas en materia de capacitación del personal a su cargo...”*

*“ARTÍCULO 66.- Los Planes de Capacitación contemplarán especialmente actividades para el desarrollo y acreditación de competencias...”*

*“ARTÍCULO 67.- Los Planes de Capacitación integrarán las actividades orientadas al conocimiento y manejo de los principios, finalidades y normas que regulan el empleo...”*

*“ARTÍCULO 69.- Las partes acuerdan promover la tecnificación de las ocupaciones que no requieran posesión de título de grado universitario, mediante la organización o patrocinio de actividades o entrenamiento de capacitación específica.”*

Acercando el tema de capacitación para el personal desde la mirada de la UNDEF, en el Estatuto en primera instancia reconoce al PC en el artículo 87 *“El Personal Administrativo y de Servicios es aquel que desempeña las tareas de apoyo profesional, técnico, administrativo y de servicios que se requieren para el desarrollo de las actividades de enseñanza, investigación, extensión, prestación de servicios, y de administración propias de la Universidad”*.

Más adelante en el artículo 90 entre los derechos menciona:

- a) *“Recibir capacitación continua.*
- b) *Tener igualdad de oportunidades en la carrera profesional para cubrir los niveles y jerarquías previstas en el escalafón correspondiente y poder ascender siempre y cuando existan vacantes”*.

Continuando con lo que afirmaban Chudnovsky-Vanegas (2017), se puede leer en la página Web del INAP *“El INAP, como órgano rector de la capacitación en el Estado, tiene la misión de generar políticas de capacitación que contribuyan al logro de un Estado moderno que responda a las exigencias de la sociedad”*.

Desde la propuesta del INAP se desprenden dos tipos de planes: Planes Estratégicos de Capacitación (PEC) y Planes Anuales de Capacitación (PAC), estos se trabajan con actores de la Institución (técnicos, docentes) y de cada organismo (RR.HH., consejeros gremiales).

En la página Web de la mencionada Institución se especifica que *“el PAC fija objetivos de capacitación de corto plazo (1 año) en el diseño de programas específicos basados en la formación de los servidores públicos.*

*Se resalta que el diagnóstico de necesidades de capacitación es un insumo para el mantenimiento de las competencias o la solución de problemas concretos en un proyecto de cambio de las administraciones públicas. Para ello se exige compromiso de cada actor involucrado.*

*El INAP da valor en términos de carrera a las actividades formativas que realizan los agentes públicos, que se traduce en créditos de capacitación.*

*Se acreditan actividades de formación de diferente origen y características:*

*“Actividades de capacitación que realiza el INAP.*

*Actividades de capacitación que desarrollan los organismos públicos en el marco de sus planes, en cuya aprobación interviene el INAP, y que resultan de las necesidades detectadas en cada ministerio o entidad descentralizada.*

*Actividades de capacitación y formación desarrollada por iniciativa del empleado público.*

*Participación en congresos y seminarios, ejercicio de la docencia, y realización de publicaciones, investigaciones y asistencias técnicas.*

*Todos los organismos de la Administración Pública Nacional cuentan con un Coordinador de Capacitación dependiente de la unidad responsable de la gestión de personal, que se encarga de:*

- ✓ Ser el nexo entre el INAP y el desarrollo de la carrera de los agentes públicos.*
- ✓ Ser responsable del diseño, implementación y seguimiento de los planes y actividades de capacitación”.*

Para lo referido a la FAA hay un Coordinador, como se indica precedentemente, que cumpliría las funciones descriptas y del cual depende el CRUC IUA. Se encuentra trabajando físicamente en Buenos Aires, más precisamente en el Dpto. Perfeccionamiento dependiente de la Dirección General de Educación de la FAA (DIGEDUC).

Por último, asociando la capacitación con la gestión de los RR.HH., Oscar Blake (2005) sostiene que *“no habrá desarrollo de la organización sin desarrollo de las personas, ni habrá desarrollo de las personas sin que suceda alguna forma de desarrollo de la organización”.*

## **CAPÍTULO III**

### **5. MARCO METODOLÓGICO**

El tipo de estudio que se realizará será descriptivo, ya que en este tipo de investigación se *“utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes”* (Sabino, 1992).

Los diseños utilizados para recoger los datos serán: de campo y bibliográficos, los cuales han sido definidos como datos primarios y secundarios respectivamente.

Los instrumentos que se utilizarán para recolectar los datos primarios serán: observación participante o natural, teniendo en cuenta que la autora del presente trabajo es parte del conjunto humano que se investiga; entrevistas guiadas que se realizarán al Director del CRUC IUA y a los jefes responsables del área de administración de personal y por último un cuestionario auto administrado que se enviará a través del correo institucional al PC del CRUC IUA. Además, se trabajará con fuentes secundarias como son las normativas vigentes y la bibliografía pertinente a la temática abordada.

Por último, para analizar los datos se utilizará un método mixto, o sea se va a combinar el análisis cuantitativo y el cualitativo de manera tal que al complementarse se podría minimizar el margen de error y los resultados obtenidos podrían llegar a ser más satisfactorios y enriquecedores a la hora de analizar y sacar conclusiones.

#### **5.1. Análisis y síntesis de los datos relevados**

Los datos obtenidos se recogieron a través de los dos diseños ya mencionados: el bibliográfico y el de campo. Con respecto al primero, la búsqueda se enfocó en el encuadramiento legal referido a la modernización del Estado y al nuevo Estatuto para el PC de las FFAA. Por otro lado, se sumó la bibliografía especializada en gestión de RR.HH. orientada a la administración pública. En cuanto al trabajo realizado con los datos primarios, los instrumentos utilizados fueron entrevistas y un cuestionario auto administrado (Ver ANEXO, pg. 61), los cuales fueron aplicados en diciembre del año 2020.

Con respecto a las muestras con las que se trabajó, se utilizaron entrevistas intencionales tal como lo define Carlos Sabino (1992). Se trabajó de esta manera porque del universo de directivos del CRUC IUA se eligieron a los tres que, a criterio de la autora, su



opinión resultaría de relevancia. Los entrevistados fueron: el Director del CRUC IUA, el Jefe de Dpto. APCyDC y la Jefa de División PC.

En lo referente a la muestra que se utilizó del PC, de un universo de 134 agentes que estaban registrados en diciembre de 2020, se tomó una muestra de 65. Según nuestro autor de referencia, la muestra que fue utilizada se denomina accidental, porque se obtuvo sin ningún plan preconcebido.

Con respecto al cuestionario auto administrado fue armado en un formulario de Google y enviado al PC del CRUC IUA a través del correo institucional, siendo el personal de la División PC quien autorizó y envió dicho instrumento.

Se enviaron cuestionarios a 65 agentes, que fue el total de direcciones de correo que tenían cargados en la base de datos de la División antes mencionada. Con el siguiente detalle: Profesionales: 23, Técnicos: 15, Administrativos: 18, Producción: 4 y Mantenimiento y Servicios: 5.

## **5.2. Análisis de datos**

Por ser el presente un trabajo de intervención y no de investigación, no se ha trabajado con hipótesis, sino con categorías.

A continuación, se expondrán los datos obtenidos de las entrevistas y de los cuestionarios auto administrados (Ver ANEXO Instrumentos de recolección de datos pg. 58), el análisis se efectuó en base a tres categorías:

1. Modernización del Estado
2. Capacitación
3. Gestión de RR.HH.

### *1. Modernización del Estado*

Consultado al Director en referencia al Dec. 434/2016, que instrumentó el Plan de Modernización del Estado y cuyo segundo eje está dedicado a la gestión integral de los RR.HH. e indica que ellas deben acompañar el proceso de cambio organizacional que el Estado pretende realizar, el directivo sostuvo que si las personas no acompañan el cambio, este no se puede producir. Manifestó estar de acuerdo con la necesidad de llevar adelante cambios, afirmando que a la hora de realizar cambios estructurales es el personal estable el que puede llegar a plasmarlos, ellos son los suboficiales, algunos civiles y docentes.

En relación a si se están implementando cambios en el CRUC IUA dirigidos a esa modernización dispuesta por el Decreto, el Director afirmó que lentamente se han empezado

a trabajar en ella en una primera instancia con un proyecto que tiene como fin mejorar la gestión administrativa en la FCA y se ha planificado para el mediano plazo hacer cambios en infraestructura y tecnología. Recalcó que cree que las personas deben acompañar los cambios propuestos, porque de no ser así estos no se producirían. También reconoció que no todo el personal está de acuerdo en cambiar, porque esto implica incomodidad. Así, que apuesta a la gente que deja de lado sus intereses personales y prioriza a la Institución para salir adelante con lo planificado.

El Jefe Dpto. APCyDC, por su lado, aportó un ejemplo de modernización del Estado que se está implementando en el CRUC IUA desde 2016, la gestión de documentación electrónica (GDE), se utiliza para tramitar los expedientes de manera electrónica y así utilizar menos papeles. Con respecto al mismo punto pero referido a las comunicaciones internas es un tema pendiente a tratar.

En cuanto a la opinión del PC, un poco más del 60% afirmó estar al tanto del Dec. 434/2016 y un poco más del 50 % sostuvo que cree que en el CRUC IUA se están implementando acciones en pos de una modernización. Entre las acciones que ellos ven plasmadas se encuentran: tecnología y digitalización, infraestructura tecnológica, capacitación continua y profesionalización del personal (Ver ANEXO Gráficos 1, 2 y 3, pg. 51).

## 2. *Capacitación*

### 2.1. *Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial*

En lo referente al Dec. 2539/2015 que aprobó el CCTS, la Jefa Div. PC, confirmó que una vez que entró en vigencia, se le hizo tomar conocimiento a todo el PC del Centro sobre el nuevo Estatuto, explicándole además su nueva situación escalafonaria. Cabe aclarar que no sucedió lo mismo con el personal Docente Civil ya que en el nuevo Convenio no hace mención a ellos, a pesar de que en el título se los referencia.

De acuerdo a lo que manifestó el PC, el 36,4 % dice haber sido notificado por la Institución del nuevo CCTS. Sobre quienes dicen no haberse enterado por el CRUC IUA (36,4 %), expresó que lo hicieron a través del sector gremial (75 %), otros por el grupo de trabajo y por último los medios de comunicación. Un dato importante a destacar y poco favorable, es que el restante 27,2 % eligió la categoría NS/NC (Ver ANEXO Gráficos 4 y 5, pg. 51).

Cuando se consultó qué alcance tenía en el CRUC IUA el apartado dedicado a la capacitación del PC detallado en el Título V, Capítulo I del Anexo del mencionado Decreto, los directivos coincidieron que la Institución destina y destinará recursos para la capacitación de su personal, resaltando que parte de la oferta estará relacionada con la disponibilidad de cursos que se generen tanto a nivel de APN –INAP- como de la FAA.

Mientras tanto la Jefa Div. PC, quien está en contacto directo con los agentes manifestó que, con este nuevo CCTS, el personal recién de a poco está comenzando a ser consciente que debe capacitarse para mejorar no solo sus conocimientos sino su situación salarial.

En cuanto a las respuestas del PC, se destaca que el 60% sostuvo que muy poco se implementa la capacitación estipulada en el nuevo Estatuto, quedando lejos el 15 % que afirmó lo contrario (Ver ANEXO Gráfico 6, pg. 52).

En el Art. 59 del Anexo del Dec. 2539/2015, se indica que el PC puede llegar a tramitar ante el INAP equivalencias por capacitaciones desarrolladas individualmente, la Jefa Div. PC afirmó que ella y dos agentes del Agrupamiento Profesional quisieron iniciar un Expediente en la GDE ante el INAP para solicitar las equivalencias de estudios realizados y no pudieron finalizar el procedimiento, por lo cual hasta fines del año 2020 este tema quedó pendiente a resolver con el Dpto. Perfeccionamiento de la FAA, del cual depende el CRUC IUA en materia de capacitación y es quien a su vez ejerce ante el INAP como Coordinador Técnico de Capacitación (CTC). Además, agregó que las equivalencias que se solicitaron estaban relacionadas con las áreas de tecnología y administración.

Los encuestados al respecto manifestaron que casi el 70 % estaba en conocimiento de ese beneficio y de ese porcentaje casi el 80 % no había hecho uso de él. Quienes habían solicitado equivalencias (21,7%) lo hicieron en: administración, comunicación social, desarrollo tecnológico, informática y telecomunicaciones, ambiente y sustentabilidad y por último en educación (Ver ANEXO Gráficos 7, 8 y 9 pg. 52).

En cuanto a la elevación por parte de las diferentes jefaturas de propuestas de capacitación para el personal a su cargo, tal como lo fija el Art. 65 del Anexo del Dec. 2539/2015, el Jefe Dpto. APCyDC sostuvo que han recibido solicitudes de capacitación de las diferentes áreas de la Institución, lo que ha llevado a gestionar dichos pedidos para ser cubiertos. Entre las formaciones requeridas se cuentan: plataforma Moodle, gestión electrónica de expedientes, oficios, etcétera.

En cuanto a las encuestas respondidas por el PC, las categorías más elegidas fueron No (63,6 %) y No Sabe / No Contesta (15,5 %). Sumadas el resultado refleja que la tercera parte de los agentes niega tener conocimiento sobre si su jefe de dependencia haya solicitado capacitación para su área de trabajo. Solo el 21% sostuvo estar al tanto. Acerca de las temáticas elevadas para ser consideradas se pueden mencionar: administración, comunicación social, desarrollo tecnológico, informática y telecomunicaciones, ambiente y sustentabilidad y educación (Ver ANEXO Gráficos 10 y 11 pg. 52).

En lo que respecta al Art. 62 del Anexo del Decreto que nos ocupa, se estipula que las Instituciones del Estado deben promover la terminación de estudios educativos formales

en todos los niveles. Los referentes del área de administración de personal, manifestaron que se ha venido cumpliendo los criterios emanados de los Órganos Rectores, generando acciones para fomentar e incentivar al personal a que finalice sus estudios secundarios y/o superiores.

En tanto subrayaron que, cuando se puso en vigencia este nuevo CCTS, se pudo vislumbrar que el 11 % del PC del Centro, que se encuentra revistiendo en los Agrupamientos: Administración, Mantenimiento y Producción, no habían terminado el nivel secundario, por lo cual se los convocó para solicitarle que finalizaran sus estudios, la respuesta fue positiva por parte del personal y la gran mayoría se comprometió a concluirlos.

Con respecto a lo expresado por el PC, se visualiza en los porcentajes de respuestas obtenidas que: el 60,6 % no está estudiando actualmente, que el 39,4 % sí lo está haciendo. De este último porcentaje más del 90 % está realizando estudios superiores y el resto estudios secundarios. De la franja de estudios superiores, el 46 % lo hace en carreras de grado y el resto se divide en igual porcentaje (23 %) en estudios superiores no universitarios y en estudios de posgrado (Ver ANEXO Gráficos 12 y 13, pg. 53).

Ante la pregunta a los encuestados que estudian, si habían recibido algún tipo de acompañamiento por parte de su entorno laboral, las categorías No y No Sabe / No Contesta se llevaron el 69,2 % de las respuestas (Ver ANEXO Gráfico 14, pg. 53).

En cuanto a la carrera profesional que pudieran desarrollar los agentes en la Institución (Art. 61 del Anexo del Decreto de referencia), los entrevistados tuvieron miradas disimiles.

El Director del CRUC IUA afirmó que el PC debería realizar una carrera profesional, tal como lo indica el nuevo Convenio. El personal ingresante debería hacerlo desde el nivel escalafonario más bajo y con la capacitación adecuada podría aspirar a ascender y ocupar cargos superiores. Esto ayudaría a generar recambio en los cargos vacantes, además de motivar al personal.

Asimismo, sostuvo que cree que los agentes no están al tanto ni interesados en desarrollar una carrera profesional, porque al no haber una diferencia salarial sustancial entre un cargo y otro, prefieren quedarse en el lugar donde están y por ende no buscar un cambio.

La otra mirada la dio el Jefe Dpto. APCyDC, quien manifestó que el PC muestra interés y tienen amplias posibilidades de desarrollar una carrera profesional en el CRUC IUA por ser un ámbito educativo y además desde el Dpto. a su cargo, se cumplen las órdenes vigentes de los Órganos Rectores para que el personal pueda desarrollarse laboralmente.

El Convenio al ser nuevo, consideró la Jefa Div. PC, se está llevando a cabo paulatinamente, por lo cual el primer paso que desde el área a su cargo se está realizando es hacer tomar conciencia al personal sobre la importancia que tiene actualmente capacitarse, porque ya no es opcional como era con el viejo Estatuto. En relación a la consulta

sobre si se trabaja conjuntamente con los Gremios por ese mismo fin, sostuvo que no, lo que sí está al tanto es que ese sector asesora y acompaña solo a sus afiliados.

En lo que respecta al personal encuestado, se manifestaron de una manera similar en sus respuestas. Un poco más del 40% afirmó que no cree poder desarrollar una carrera profesional en el Centro y otro porcentaje similar sostuvo lo contrario (Ver ANEXO Gráfico 15, pg. 53).

En cuanto a justificar su postura acerca de por qué no se puede desarrollar una carrera profesional, los agentes opinaron:

- En un ambiente de trabajo tan estructurado y verticalista como la FAA, los jefes son militares que ya vienen con cargos asignados, es muy difícil por lo menos entre los civiles, pasar de tareas administrativas a cargos de gestión.
- Con respecto al Convenio, no se aplica ni se respeta, solo mejora los sueldos. No da al trabajador la posibilidad de realmente desarrollarse como profesional.
- El PC está infravalorado, no existe la meritocracia para ellos, evalúa su tarea un Suboficial encargado que tiene menor nivel de conocimiento que el propio civil.
- Los puestos de jefaturas son ocupados en base a amistades o preferencias, a cuenta de futuros beneficios para quien otorga el puesto.
- No existe una comunicación clara sobre cómo desarrollar una carrera profesional.
- No hay definición de puestos de trabajo, no hay claridad en la manera de progresar y el progresar no significa una mejor remuneración. Tampoco se da la misma posibilidad de ascensos a todos.
- Hay circunstancias que no permiten planificar una carrera, por ejemplo la falta de tiempo del personal calificado con alto desempeño y rendimiento laboral, que se lo sobrecarga de trabajo y no así al que hace lo básico.
- En la FCA los puestos superiores son ocupados por personal docente.

En el otro extremo expusieron por qué sí creen tener esa posibilidad:

- El CRUC IUA es una Casa de Altos Estudios con mucho potencial, y un ámbito propicio para la enseñanza-aprendizaje.
- Que se pueda desarrollar una carrera profesional, depende de factores tales como:
  - La predisposición que cada agente posea a la hora de capacitarse y/o la capacidad intelectual.
  - Las relaciones personales con la superioridad.
  - Que el área de trabajo permita el posible desarrollo de los conocimientos e implementación de proyectos propios.

En relación a saber si los agentes han recibido asesoramiento en cuanto a las posibilidades para acceder a promociones, las opiniones están casi empatadas, ya que un

poco más 50% manifestó que no recibió asesoramiento y el resto lo aseveró (Ver ANEXO Gráfico 16, pg. 53).

El personal que afirmó que recibió asesoramiento, indicó en su gran mayoría que fue el Dpto. APCyDC quien lo hizo, luego le siguió el sector gremial y por último fueron los compañeros de trabajo y colegas (Ver ANEXO Gráfico 17, pg. 53).

## 2.2. Proceso de capacitación

En cuanto a qué organismos del Estado nacional ofrecen capacitación al PC del CRUC IUA, los responsables del área de personal afirmaron que los cursos provienen de la FAA y del INAP. Entre los cursos de la FAA se mencionaron los que ofrece la Escuela de Aviación Militar, la Escuela de Suboficiales, el Subcentro de Idiomas y de la DIGEDUC; se destacó además que en algunos casos son arancelados. La Jefa Div. PC sostuvo que los cursos que ofrece la FCA, no son ofrecidos a toda la comunidad, se orientan al personal de esa Unidad Académica.

En lo referente a saber a qué medios se recurre a la hora de comunicar los cursos ofrecidos, la Jefa Div. PC sostuvo que las comunicaciones de las capacitaciones ofrecidas por la FAA se comunican por medio de órdenes del día que se envían por correo electrónico a la dirección del correo institucional de cada PC. Recalcó sobre este punto que, un alto porcentaje de destinatarios no abren sus correos institucionales, por lo cual no toman conocimiento de las novedades. Esto mismo sostuvo el Director en la entrevista cuando habló de los medios de comunicación institucionales.

Sobre la oferta de capacitación del INAP, la responsable de la División manifestó que el personal debe autogestionar los cursos entrando a la página Web. Por tanto el área a su cargo no tiene conocimiento de qué formación tomó o toma cada agente.

En cuanto a los encuestados sus respuestas fueron las siguientes: el 60,6 % de los agentes afirmaron conocer quiénes son los oferentes de capacitación (Ver ANEXO Gráfico 18, pg. 54).

Al preguntar por qué medios de comunicación se enteran de las diferentes ofertas, respondieron en la siguiente disposición: orden del día, correo institucional, compañeros de trabajo, sector gremial y por autogestión ante la página del INAP (Ver ANEXO Gráfico 19, pg. 54).

A propósito de la pregunta si existe un programa y/o un proceso institucional destinado a la capacitación para el PC, la contestación fue negativa, lo que sí existe es la cumplimentación de los programas de capacitación bajados a través de la FAA y del INAP por el Estado nacional, destinados al PC, esto fue lo afirmado por los tres entrevistados. El

Director sostuvo que, *se podría llegar a implementar un proceso propio* teniendo en cuenta las necesidades puntuales del personal del CRUC IUA.

Acerca de saber cómo se implementa el proceso de capacitación que proviene de la FAA, la Jefa Div. PC sostuvo que se inicia cuando ingresa al Centro un mensaje del Dpto. Perfeccionamiento, donde se informan los cursos ofrecidos y a continuación desde el Dpto. APCyDC se difunden a toda la comunidad a través de una orden del día.

En cuanto a la oferta de capacitación del INAP, cada interesado en capacitarse debe ingresar a la página Web, allí se publican cursos, programas de formación, becas y demás información que es de interés para los empleados de la APN.

Respecto a lo manifestado por el PC, casi la tercera parte de los encuestados afirmaron no tener conocimiento si había un proceso de capacitación propio para el personal de la Institución (Ver ANEXO Gráfico 20, pg. 54).

En cuanto a si habían tomado capacitaciones provenientes del Estado nacional, el 90% respondió afirmativamente. Quienes se capacitaron lo hicieron en primera instancia a través del INAP, siguiendo luego la FAA y un bajo porcentaje lo hizo con otro organismo –ATE- (Ver ANEXO Gráficos 21 y 22, pg. 54).

Indagado sobre cómo calificarían el proceso de capacitación de la FAA, los encuestados eligieron entre la escala de excelente, muy bueno y bueno casi el 60%. Entre malo y NS/NC se encuentra el resto de las respuestas (Ver ANEXO Gráfico 23, pg. 54).

En lo referente a la misma pregunta pero sobre el proceso llevado por el INAP, las respuestas fueron más benévolas ya que casi el 80 % eligió las escalas de excelente, muy bueno y bueno. Destacándose que muy bueno fue la más elegida (Ver ANEXO Gráfico 24, pg. 55).

Ante la consulta sobre si los cursos que brinda el Estado nacional a través de la FAA y del INAP satisfacen las necesidades reales de formación del PC del CRUC IUA, los entrevistados opinaron de manera coincidente afirmando que ambos organismos son muy buenos y satisfacen en gran parte las necesidades del personal. Por su parte el más alto directivo de la Institución, subrayó que se debería rever el tema de los cupos, que es un condicionante que limita el acceso a toda persona interesada en inscribirse y poder acceder a los cursos ofrecidos.

Por su parte la Jefa Div. PC, expresó que está faltando por parte de ambos organismos oferta para el personal del Agrupamiento Mantenimiento, Servicios y para los profesionales encuadrados dentro del Régimen para el Personal de Investigación y Desarrollos de las Fuerzas Armadas (RPIDFA), quienes solo pueden tomar capacitaciones referidas a temas transversales.

El PC a la misma requisitoria respondió sobre ambas instituciones, el INAP es quien satisface mayormente las necesidades de capacitación ya que casi el 60% eligió la categoría mucho, bastante y algo, en cambio para FAA este porcentaje fue del 40%. Corroborando eso, el 36 % afirmó que los cursos de FAA le aportaron poco y nada contra el 14 % de las mismas categorías sobre los cursos ofrecidos por el INAP (Ver ANEXO Gráficos 25 y 26, pg. 55).

Además se les solicitó a los encuestados que se manifestaran respecto a si habían tenido la posibilidad de recibir retroalimentación por parte de los organismo capacitadores, el 53% respondió negativamente y el 46% lo afirmó. Este último porcentaje del personal sostuvo que el organismo que le había dado más retroalimentación había sido primero el INAP, luego FAA y por último ATE (Ver ANEXO Gráficos 27 y 28, pg. 55).

Respecto a la capacitación que ofrece el CRUC IUA a su personal, el Director sostuvo que en el año 2020, la FCA ofreció treinta y siete seminarios que estuvieron abiertos a toda la comunidad. La Jefa Div. PC afirmó lo mismo, pero sostuvo que ella como agente no se enteró que esta oferta estuviera abierta a todo el PC de la Institución, porque nunca le llegó ninguna comunicación formal al respecto. Además sostuvo que los cursos de la FCA no están homologados por el INAP, así que no les sirven al PC para obtener horas de capacitación acreditadas. Además destacó que es un tema pendiente a resolver a nivel institucional, porque el PC de la FCA toma esos cursos pensando que les van a ser útiles para futuras promociones y no resulta así. En cuanto a los cursos ofrecidos por la FAA, están homologados por el INAP, por cuanto suman a la hora de acreditar horas de capacitación.

Indagando sobre cuáles son los inconvenientes que ven los entrevistados a la hora de gestionar la capacitación en el CRUC IUA. El Director reiteró su opinión al decir que en relación a los cupos de las vacantes de los cursos ofrecidos los ve como un obstáculo; otro punto que ve como inconveniente es que hay personal que no quiere capacitarse porque se encuentra cómodo en su situación actual. Por su parte el Jefe Dpto. APCyDC aportó que, dependiendo del tipo de curso, lugar de realización y modalidad, cuando un PC se capacita puede llegar a generar un perjuicio en la dependencia donde se encuentra, produciendo una sobrecarga de trabajo para el resto de sus compañeros.

Preguntando sobre el mismo tema al PC, estos se manifestaron fijando las prioridades en torno a las dificultades vistas: escasez de cupos de los cursos ofrecidos, falta de relevamiento de las necesidades de conocimientos/habilidades para el puesto de trabajo, deficiente comunicación de la oferta de capacitación, inconvenientes a la hora de recibir las certificaciones de los cursos aprobados, falta de reconocimiento de las capacitaciones para futuras promociones y deficiente registro de las capacitaciones en el legajo personal (Ver ANEXO Gráfico 29, pg. 55).



En contraparte, se preguntó a los referentes de la Institución qué mejoras propondrían en el actual proceso de capacitación. El Director afirmó que se debería establecer un plan de carrera para el personal, si esto se implementara se podrían ocupar determinados puestos que quedan vacantes por bajas vegetativas, además podría llegar a ser una fuerte motivación para el personal.

Los responsables del área de administración de personal, sostuvieron que se deberían incrementar las capacitaciones específicas para cada clase de Agrupamiento, sobre todo en lo que respecta a Mantenimiento y Servicios que son el sector del personal más necesitado, porque la oferta de cursos que hay no satisface las necesidades sobre la actualización de conocimiento sobre oficios.

Además, la Jefa Div. PC enfatizó en que el CRUC IUA como Casa de Altos Estudios, debería brindar capacitaciones a su personal con los recursos que dispone y sin costo alguno. Citó como ejemplo, capacitar en las áreas de administración, RR.HH., Informática, teniendo en cuenta que hay docentes calificados para enseñar y hay necesidades reales de formación en el personal.

Cuando se preguntó qué importancia tiene para los agentes la capacitación en su desempeño laboral, el Jefe Dpto. APCyDC sostuvo que la capacitación es sumamente importante para mantener el grado de idoneidad que requiere un ámbito universitario, a partir de ella el personal ve facilitado su accionar en cada uno de los procesos que se generen.

Por su parte, los encuestados eligieron las categorías mucho y bastante, en un 90 % a la hora de expresar cuán importante es la capacitación para ellos.

Otro tema estrechamente relacionado al anterior y que fue preguntado, se refirió a saber cuáles son las razones que tiene el PC para capacitarse, los tres entrevistados coincidieron en sus respuestas, afirmando que la motivación primera es poder acceder a un plan de carrera (tal como lo especifica el nuevo CCTS) y de esta manera postular a promociones que lleven a un Agrupamiento, Tramo o Nivel superior del que poseen. De esta manera el PC podría mejorar no solo su salario sino su estatus laboral.

Asimismo, sostuvo la Jefa Div. PC que hay un porcentaje mínimo del personal que se capacita por el hecho de aprender y querer superarse.

Consultados los agentes sobre cuál es la importancia que tiene para ellos la capacitación para su desempeño laboral, las elecciones de las categorías mucho y bastante abarcaron casi el 94 % de las respuestas (Ver ANEXO Gráfico 30, pg. 56).

En cuanto a cuáles eran sus motivaciones y/o razones para capacitarse, respondieron de la siguiente manera en orden de prioridades: aumentar los conocimientos y habilidades, mejorar el desempeño laboral, ascender en la carrera profesional, mejorar el salario, cumplir las normas y por último ninguna motivación (Ver ANEXO Gráfico 31, pg. 56).

### 3. Gestión de RR.HH.

Consultado a los tres entrevistados el motivo por el cual en el año 2019 el área que gestiona a las personas cambió de denominación, pasando de llamarse Dpto. RR.HH. a Dpto. APCyDC, manifestaron que la antigua denominación no reflejaba las funciones que desarrolla realmente el sector. Además, al ser el CRUC IUA un organismo dependiente de la FAA, debe cumplir con los requisitos doctrinarios institucionales en cuanto a la organización de sus estructuras y con tal fin se cumplen con las tareas y funciones establecidas por la normativa vigente y toda aquella que surja para cumplir los objetivos institucionales, fijados previamente por las autoridades de turno en el máximo nivel.

De acuerdo al conocimiento de cada uno, se consultó sobre qué funciones debería cumplir un Dpto. de RR.HH., lo que el Director manifestó que entre sus tareas debería hacer un acompañamiento del personal más allá de la administración propia del Dpto., tal como se realiza ahora en la Institución. Al mismo tiempo, debería gestionar beneficios no remunerativos: días de esparcimiento, contención a familiares del personal que se encuentre con licencia por enfermedad. Concluyó afirmando que cree que en un futuro se podría aspirar a tener un área de RR.HH. en el CRUC IUA.

La Jefa Div. PC coincidió con esa postura y aportó que en un Dpto. de RR.HH. se hace selección de personal, capacitación y motivación. Además, recalcó que se debería ver la parte humana de la gestión y no sólo ajustarse a tramitar documentación. Ejemplificó diciendo que se debería saber qué le está pasando al personal cuando se ausenta del trabajo y no hay noticias de su ausencia o cuando no está rindiendo lo esperado en sus funciones laborales.

Se realizó la misma consulta al PC sobre qué tareas cumple actualmente el Dpto. APCyDC y contestaron por orden de importancia de la siguiente manera: relaciones laborales, reclutamiento y selección de personal, evaluación de desempeño, liquidación de sueldos, asignación de beneficios, NS/NC, capacitación, prevención de riesgos de trabajo, beneficios sociales, desarrollo profesional, administrar legajos y controlar la asistencia (Ver ANEXO Gráfico 32, pg. 56).

Continuando con el área que gestiona a las personas, se consultó acerca de qué opinión tenían sobre profesionalizarla, en donde el término profesionalización se refiere a que las personas que trabajan allí deban poseer una certificación de estudios superiores, las respuestas de los entrevistados han concordado.

El Director opinó que al menos el jefe del área debería tener título de grado específico y los demás integrantes deberían tener amplio conocimiento sobre las tareas a realizar en su puesto de trabajo. El Jefe Dpto. APCyDC agregó que las cualidades, idoneidad y profesionalismo del personal no están ligados pura y exclusivamente a que se disponga de un título de estudios superiores. Continuó afirmando que en el Centro hay personal de planta

calificado como excelente que no tiene título de grado y que gracias a su nivel de compromiso, responsabilidad, experiencia, laboriosidad y sentido de pertenencia a la Institución satisfacen las exigencias del puesto de trabajo de manera excepcional.

El PC al respecto sostuvo en un 78% estar de acuerdo con que las personas que allí desempeñan sus tareas sean profesionales (Ver ANEXO Gráfico 33, pg. 56).

Relacionando las funciones que cumple el Dpto. APCyDC con la gestión de la capacitación, se preguntó si actualmente se satisfacen las necesidades de consulta del PC en lo referente a este tema. El Jefe del Dpto. y la Jefa de la Div. coincidieron en que sí se realizan de manera personalizada cuando es requerida, recalcando que desde que estamos en pandemia el canal utilizado es el correo electrónico.

Pensando a futuro, se indagó si sería factible que el Dpto. de referencia se hiciera cargo del proceso formal de capacitación en el CRUC IUA con la mirada puesta en una gestión de RR.HH., el Director sostuvo que cree que podría llegar a ser una realidad, de esa manera se estaría acercando a una gestión integral de las personas.

Por su parte la Jefa Div. PC opinó que, al estar trabajando en un organismo tan estructurado, siempre va a estar en el medio el Dpto. Perfeccionamiento de la FAA que es el encargado de la capacitación a nivel de FAA. De todos modos, cree que desde la Institución sí se podría llegar a planificar un proceso que conste de evaluar y analizar las necesidades de capacitación del personal, para luego tomar acciones con el fin de satisfacerlas, sin dejar de lado el seguimiento del proceso. De esta manera se estaría capacitando al personal en pos de recibir horas de capacitación validadas por el Estado nacional y que sean acreditables para futuras promociones.

El PC respondió que el 51,5% sí realizaba consultas sobre capacitación en el Dpto. APCyDC, mientras que el resto negó haberlo hecho (Ver ANEXO Gráfico 34, pg. 56).

Por último, se les solicitó a los entrevistados que en el caso de tener algún comentario o sugerencia en relación a la temática desarrollada lo expresaran a modo de propuesta de mejora.

El Director manifestó que las puertas de su despacho están abiertas y el disenso ayuda al crecimiento. Además, enfatizó que el PC y DC son indispensables para la Institución y que deben sentirse respetados por quienes la conducen. Para finalizar reiteró que está de acuerdo en que se trabaje con la finalidad de que el PC posea un plan de carrera.

Por otro lado, la Jefa Div. PC, sostuvo que le gustaría poder contar en el CRUC IUA con un área encargada de la capacitación y que entre las funciones estuviera la atención y contención del personal, además de trabajar directamente con el Dpto. Perfeccionamiento de la DIGEDUC. De esa manera se estaría generando un proceso formal para que la capacitación

que se ofrezca a los agentes del CRUC IUA sea reconocida por el INAP en miras a futuras promociones.

La misma propuesta se les hizo al PC al final del cuestionario auto gestionado y esto expresaron:

- Con respecto al Dpto. APCyDC, la experiencia de años y excelentes jefes que tuvo y tiene ese Dpto. hace de su desempeño, el mejor.
- El Dpto. APCyDC no cumple con ninguna función referida a RR.HH., solo tareas administrativas de procesos mecánicos, pero la culpa la tiene la Institución que no plantea esas acciones, no baja esas líneas, no se preocupa por mejorar.
- El CRUC IUA es una Universidad que dispone de medios y RR.HH. para capacitar a su gente, solo que no está disponible para todos.
- Que las inscripciones en los cursos de FAA sean por formulario de Google y ampliar la oferta ya que se repiten los mismos hace tiempo. Que el CRUC IUA de cursos para PC y que sirvan sus créditos para promociones a tramos, etc.
- Mejorar la comunicación hacia el personal sobre las ofertas de capacitación, llegan tarde o no llegan.
- En una organización de servicios, el recurso humano es el recurso fundamental, el IUA en particular y el Estado en general se dedican a desmotivar a sus RR.HH. En el IUA nadie tiene claro cómo se hace la carrera, no hay igualdad de oportunidad de ascenso y los cargos son a dedo. Hay todo para hacer en materia de RR.HH., el tema es que nadie lo hace, lamentablemente.
- Las capacitaciones deberían ser en el CRUC IUA, en horario laboral o virtual.
- Es muy escaso las capacitaciones de acuerdo al puesto que cada uno tiene y mi sugerencia es fomentar, comunicar y ayudar al PC con respecto a la capacitación. Porque todavía queda gente que está sin capacitarse por muchas razones: no tienen medios de comunicación, internet, computadora etc. y con esta pandemia no pueden capacitarse en el trabajo.

## **CAPÍTULO IV**

### **6. DIAGNÓSTICO**

En cuanto al Plan de Modernización del Estado que fue instrumentado a través del Dec. 434/2016, se puede inferir de los datos recabados que, los directivos están al tanto de esa normativa y de su importancia, no así el PC. De acuerdo a los resultados obtenidos en

las encuestas, se considera que hay un porcentaje significativo (40%) de agentes que desconoce la mirada estratégica que tiene el Estado en cuanto a su plan de modernización.

Con respecto a los cambios que se están realizando en el CRUC IUA relacionados a la mencionada norma, la mitad del PC afirmó conocerlos y el resto lo negó. El hecho de que el personal haya podido identificar los cambios es una señal esperanzadora; de todos modos se detecta que quienes tienen la función directiva deberían redoblar los esfuerzos y seguir trabajando para que la *modernización* no sea solo una palabra de moda y se vea plasmada con más evidencias en la vida institucional.

En relación al conocimiento que posee el PC del Dec. 2539/2015 que aprobó el nuevo CCTS, en las diferentes respuestas recogidas se observa una discrepancia con lo que manifestó la Jefa Div. PC y los agentes. Es posible que los canales de comunicación no se utilizaran correctamente o el personal no tiene por hábito acceder a los medios de comunicaciones institucionales. Por lo cual se detecta que cuando el personal fue notificado, ya sea por correo electrónico o personalmente, no tomó real importancia de la normativa y es por eso que un porcentaje importante afirma desconocerlo.

Afirma este diagnóstico, la concordancia que se pudo observar en las respuestas dadas por los agentes cuando se les consultó el nivel de conocimiento que tenían del Dec. 434/2016. El porcentaje que respondió afirmativamente fue también bajo, aquí se repite de manera elocuente ese porcentaje, desvelando el bajo conocimiento que posee el personal en cuanto a las normas que rigen al CRUC IUA en general y al régimen laboral en particular.

En referencia a las opiniones vertidas por los diferentes actores sobre el apartado dedicado a la capacitación del PC (Título V, Capítulo I del Anexo del Dec. 2539/2015), se concluye como diagnóstico que las capacitaciones ofrecidas al personal del Centro, todavía no son tomadas por este como una formación bien planificada por el Estado nacional, más allá que la normativa ya esté vigente y se materializa a través de las diversas ofertas recibidas. Se vuelve a detectar la falta de conocimiento cabal por parte del personal de las normativas vigentes y su real importancia en lo personal e institucional.

En relación al Art. 59 del Anexo del Decreto de referencia, que indica que el PC puede llegar a tramitar ante el INAP equivalencias por capacitaciones desarrolladas individualmente, cabe decir que tres cuartas partes de los encuestados tienen conocimiento de ese beneficio, lo cual es un indicador positivo: Pero, en este diagnóstico no se debe dejar de lado, ni de visualizar al resto del personal que desconoce ese derecho, por ende se encuentra en desigualdad de oportunidades.

En otro punto se vieron las respuestas vertidas por los agentes con respecto a las temáticas sobre las cuales se solicitaron las equivalencias, para poder realizar una valoración correcta, aquí coincidieron con la Jefa Div. PC en lo que respecta a las áreas de administración

y tecnología, marcándose una inconsistencia en las demás respuestas de los agentes que manifestaron haber realizado ese trámite en otras áreas del conocimiento. Esta incongruencia se fundamenta sobre los dichos de la Jefa Div. PC que manifestó que para hacer ese reconocimiento se debe realizar un Expediente en la GDE, por lo cual la División PC debería estar al tanto. Además puntualizó que no le consta que nadie haya finalizado el proceso, porque ella misma lo intentó y por fallas en el procedimiento quedó trunco.

Cabe afirmar, que solicitar equivalencias de estudios llevados a cabo por los trabajadores de manera individual y extra institucional, es un derecho que está estipulado en el nuevo Estatuto. Pero, en la realidad se observa, que el PC del CRUC IUA no puede hacer uso de ese beneficio debido a que los mecanismos procedimentales no funcionan adecuadamente, por lo que no se puede finalizar el procedimiento con éxito. Por ese motivo los actores involucrados se quedan con un sabor amargo de haberse capacitado por cuenta propia, haber invertido sus propios recursos y no acceder al reconocimiento correspondiente. Aunque cabría analizar si esa capacitación se alinea con los objetivos institucionales, o si se realizaron con esa mirada.

El Art. 65 del Anexo del Dec. 2539/2015, establece que las diferentes jefaturas deberán elevar propuestas de capacitación para el personal a su cargo. En este punto se puede observar nuevamente que la comunicación vuelve a ser poco efectiva dentro de la Institución, ya que el Jefe Dpto. APCyDC manifestó que recibió solicitudes de capacitación por parte de las diferentes jefaturas y más del 60 % del PC no está al tanto de eso. Por cuanto cabe preguntarse ¿cuán buena es la comunicación de los jefes de las distintas dependencias con respecto a las posibilidades de capacitación para el PC?

Algo para resaltar es que, las temáticas sobre las cuales las jefaturas han solicitado capacitaciones para los agentes, coinciden con las que manifestó el personal haber tramitado equivalencias ante el INAP. Por lo que se debería indagar y profundizar en las necesidades reales de los agentes y el empleador a los fines de una mejor y más coordinada capacitación, ya que posiblemente sean similares los requerimientos que el personal y la jefatura percibe que se necesitan.

Con relación al Art. 62 del Anexo del Decreto de referencia, que estipula que las instituciones del Estado deben promover la terminación de estudios educativos formales, de acuerdo a los datos recabados se puede concluir que el 40 % de los agentes se encuentra estudiando, en su gran mayoría, una carrera de estudios superiores. Es bueno destacar que casi un cuarto de esta franja está cursando estudios de posgrado. En lo que respecta a estudios secundarios, que es el personal que ha sido invitado a finalizar su formación, en las encuestas se plasmó un bajo porcentaje de aceptación a esta propuesta formal de capacitación.

Más allá que los datos enunciados son positivos, porque hay un significativo porcentaje del personal que está estudiando, el número debería ser más elevado, teniendo en cuenta que el CRUC IUA es una Casa de Altos Estudios y tiene todos los recursos para promover en su personal el interés por la educación continua, además recalcar que en este contexto específico, por el tipo de servicio que presta, debería descollar en este tema.

Por último, ante la pregunta que se realizó al personal que estudia sobre si recibió o no acompañamiento por parte de su entorno laboral, la respuesta de la gran mayoría fue negativa. Esto denota una falencia institucional importante que va en desmedro de la motivación que pudiera tener el personal a la hora de elegir o no capacitarse.

Continuando con el análisis del Anexo del Dec. 2539/2015 en su Art 61, alude a la carrera profesional que pudieran desarrollar los agentes en el Estado nacional, consultado el tema y observado las diversas opiniones, se puede diagnosticar que casi la mitad del PC coincide con los directivos en cuanto a que hay posibilidades de desarrollar una carrera profesional en el CRUC IUA. Otra coincidencia encontrada fue ante la pregunta referida a quién asesora al personal en ese tema, la Jefa Div. PC y los agentes respondieron que en primera instancia lo hace el Dpto. APCyDC y luego el sector gremial.

En cuanto a los agentes que afirmaron que se puede desarrollar una carrera profesional en el CRUC IUA, la mayoría sostuvo que depende de la predisposición personal de cada uno y que la Institución al ser un ámbito educativo es propicio para ello.

Por otro lado, se encuentran los que niegan que esto puede llegar a ser posible, la gran mayoría sostuvo que al estar en un ámbito verticalista y tan estructurado como es la FAA, es poco probable que el PC pueda desarrollarse profesionalmente, más allá que tenga formación académica, conocimientos y/o experiencia. Además, los encuestados manifestaron que, los puestos que se podrían llegar a ocupar, son designados “a dedo” por personal que no cumple ninguna selección previa. Por lo cual no es posible que se concrete la tan ansiada carrera profesional dentro de la Institución. Esto se contrapone con la opinión del Director que sostuvo que podría en un futuro llegar a ser posible. El diagnóstico en este aspecto es que falta aunar, conocer y compatibilizar objetivos en común, con mirada institucional.

Cabe recalcar que en cuanto a las dos posturas contrapuestas, la posición negativa es contundente ya que los encuestados han participado con más opiniones fundamentadas.

Las buenas intenciones por parte de los directivos son manifiestas y son tan válidas como las opiniones de los agentes en este punto. Se debe tener en cuenta que más allá que el CRUC IUA es una entidad que depende del Estado nacional, no deja de ser una Institución Educativa de Nivel Superior y este factor debería ser un elemento de peso a la hora de planificar posibles cambios.

Además la capacitación que es la base para una carrera profesional, no debe quedar librada a la buena predisposición, buen criterio o ganas de superarse de cada persona, el CRUC IUA es el órgano responsable de hacer cumplir el nuevo Estatuto.

Asimismo, se sabe por conocimientos académicos que en las estructuras verticalistas los cambios son mucho más lentos ya que la burocracia en una institución estatal es un factor de mucho peso, pero esto no debe valer como excusa para comenzar a planificar acciones para que se comience a cumplir con el Art. 61.

Consultados sobre qué organismos del Estado nacional ofrecen capacitación al PC del CRUC IUA, se puede observar que las respuestas de los directivos con la de los encuestados son coincidentes, en cuanto a que los mayores oferentes de las capacitaciones son la FAA y el INAP. Por cuanto, aquí se señala que se debería ampliar la oferta de capacitación o formación continua en todo el marco de la institución.

Asimismo, la gran mayoría del PC está al tanto de las ofertas de capacitación ofrecidas por estos dos organismos estatales y se enteran de su oferta, en un mayor porcentaje, a través de la orden del día y por el correo electrónico institucional.

A todo esto, hay 40% del personal que no está al tanto de las ofertas que llegan al Centro y según los dichos de los directivos, el problema radica que gran parte del personal no utiliza la dirección de correo institucional como canal de comunicación. Por ese motivo se deberá buscar la forma de revertir esa situación para que ese importante porcentaje de personas no quede al margen y tengan igualdad de oportunidades.

Observando las respuestas, ante la pregunta si existe un programa o proceso institucional sobre la capacitación del PC del CRUC IUA, hubo coincidencias en las respuestas de todos los actores a quienes se les formuló la consulta, por lo que es contundente que no existe. Esto denota que la Institución solo es una espectadora a la hora de capacitar a su personal, es una mediadora entre los organismos oferentes y el PC, como institución que se ocupa de su personal, tal como lo manifestaron los directivos, debería cambiar su rol pasivo a un rol activo en lo referente a este punto.

En relación a saber cuál es el organismo más elegido por el personal a la hora de tomar capacitaciones, el INAP lo ha sido con un leve favoritismo ante los cursos que ofrece la FAA, esta misma elección hicieron los encuestados a la hora de calificar que tan bueno es el proceso de capacitación ofrecido por ambas instituciones.

Mirando las diferentes opiniones sobre si los cursos ofrecidos por la FAA y el INAP satisfacen las necesidades reales de capacitación de los agentes del Centro, se puede afirmar que en gran medida lo hacen, sobre todo a través del INAP, que ha sido bien calificado en ese aspecto. Otro punto a favor del INAP fue que los capacitados afirmaron en un importante



porcentaje que recibieron retroalimentación de ese organismo, las propuestas de FAA y ATE estuvieron detrás de aquel, respectivamente.

Se puede concluir que hay bastante por hacer, ya que como lo manifestó la responsable de la División PC, hay necesidades de formación de agentes de los Agrupamientos Mantenimiento, Servicios y de RPIDFA que no están contemplados en los cursos ofrecidos por ambos organismos, así que quedan sin poder acceder a formaciones vinculadas a las funciones que les toca desempeñar en su puesto de trabajo. Aquí se puede observar claramente, que existe una mirada integradora desde la Institución.

Asimismo, la leve predilección que existe entre lo que ofrece y cómo lo desarrolla el INAP ante FAA no es muy significativa, ambas deberían mejorar su proceso de capacitación satisfaciendo las reales necesidades del personal del CRUC IUA. Es de destacar que las propuestas de capacitación del INAP son generales para el personal de la APN, y no son específicas para puestos de trabajo como por ejemplo existen en el CRUC IUA.

En cuanto a la capacitación que ofrece el CRUC IUA a su personal, se ve que hay una gestión inadecuada que se debería mejorar, reiterando que es una Institución Educativa de Nivel Universitario y es una paradoja que no capacite a su personal o lo haga de manera ineficiente.

Actualmente las ofertas del Centro se canalizan a través de la FCA y entre las falencias que se detectaron y deben ser corregidas se encuentran, primero que la invitación a los cursos no llega a toda la comunidad de la Institución y segundo que las certificaciones de los cursos no son reconocidas por el INAP, por lo cual no son válidas a la hora de acreditar horas de capacitación, tal como lo establece el nuevo CCTS.

Examinando las diferentes opiniones que fueron vertidas sobre qué dificultades se observan en el actual proceso de capacitación, se encontró una coincidencia entre la opinión del Director con la de los encuestados, ambos afirmaron que la estipulación de cupos a la hora de recibir ofertas de capacitación es una barrera, porque no permite que todo el personal que desea y/o necesita capacitarse pueda inscribirse y acceder sin condicionamiento a los cursos ofrecidos.

En cuanto al resto de los pareceres de los agentes, se percibe nuevamente los inconvenientes que trae la comunicación manejada de manera ineficiente, y cuyas consecuencias no deseadas son manifestadas por ellos. Se pueden citar como ejemplos: los capacitados no saben cuándo van a estar disponibles sus certificaciones, donde buscarlas, si se las van a enviar o no, si estas van a ir directamente a sus respectivos legajos, si los cursos tomados son reconocidos para futuras promociones, etcétera.

En contraparte, al consultar sobre qué aportes harían los consultados a la hora de mejorar el actual proceso de capacitación, las opiniones fueron variadas. La más

considerable fue la que dio la Jefa Div. PC que propuso que la misma Institución con los recursos que posee, que son de un peso significativo, es quien debería responder en la mejora de la capacitación de su propia gente, solo es cuestión de planificar y ponerse en acción.

Cuando se indagó sobre la importancia que tiene la capacitación para el personal del Centro, en las respuestas recogidas se infiere que la capacitación tiene un peso muy importante para el PC ya que casi el 90% lo afirmó así. Además hubo coincidencias entre las diferentes voces, porque el personal tal como lo manifestaron los directivos, además de aspirar a aumentar los conocimientos y habilidades desean mejorar su desempeño laboral, ascender en la carrera profesional y por ende obtener una mejora salarial.

Puntualmente aquí los agentes se manifestaron de manera contundente afirmando que es importante la capacitación para ellos y que sus motivaciones son valederas y coherentes con sus funciones laborales. Por lo cual los directivos deberían oírlos, y analizar si se está cumpliendo satisfactoriamente con la capacitación ofrecida a su personal.

Pasando a los temas referidos al Dpto. APCyDC, cuando se consultó sobre qué opinión tenían los entrevistados sobre si el cambio de denominación en el nombre del área, que se realizó en 2019, pasando de llamarse Dpto. RR.HH. a la actual denominación, las opiniones de los entrevistados concordaron afirmando que la actual denominación refleja en un todo las funciones que cumple dicho Dpto. Esto mismo se vio reflejado, no tan claramente, en las respuestas de los encuestados.

Es importante destacar que los entrevistados están al tanto del concepto *gestión de RR.HH.* y además son conscientes que en la Institución hay condicionantes que no permiten en la actualidad hacer realidad este tipo de gestión, ya sea por voluntad o decisiones políticas.

Siguiendo con el área que gestiona a las personas, se consultó sobre si las personas que allí trabajan deberían ser profesionales, se pudo observar que las miradas de los directivos y del personal encuestado se hallan encontradas.

Los directivos afirmaron que no es necesario que el personal del área sea profesional, solo basta que posean compromiso, experiencia, conocimientos específicos que le lleven a hacer correctamente las tareas que se les han encomendado de acuerdo a su puesto. Por el otro lado el PC, sostuvo que se mejoraría el desempeño del área con personal que tuviera estudios superiores.

Las opiniones opuestas son importantes, porque cada uno ve desde un lugar diferente una misma situación. En este caso puntual, posiblemente el PC esté percibiendo una falencia en la gestión que ofrece el mencionado Dpto. y que posiblemente no basta el compromiso, la experiencia, la buena voluntad y conocimiento específico del personal que trabaje allí o quizás la mirada de los directivos sea la correcta y el PC esté equivocado.

Es lógico que si no hay profesionales formados en RR.HH., la opinión de los directivos sea la manifestada y es poco probable que se pueda aspirar a tener un enfoque que favorezca dicho estilo de gestión.

Desde la mirada de RR.HH. la profesionalización no solo jerarquiza al personal sino que también le otorga una herramienta que lo blindo y le otorga el resguardo jurídico contra arbitrariedades que pudieran ejecutarse, además la profesión le otorga la autoridad académica para orientar la gestión hacia un eficaz y eficiente servicio.

En referencia a si el Dpto. APCyDC, ha recibido consultas referidas al tema de capacitación, se ha observado coincidencia entre las respuestas de los referentes del área y los encuestados. Pero no hay que perder de vista que hay un porcentaje importante de personal que no se ha acercado a hacerlo, por lo cual habría que indagar cuales podrían llegar a ser los motivos.

Por último, sobre los comentarios y/o sugerencias sobre los temas tratados, los directivos se mostraron bien predispuestos dejando las puertas abiertas para escuchar propuestas que pudieran llegar a mejorar la gestión. Sus buenas intenciones para apoyar futuros cambios, son indicadores alentadores tanto para el personal como para la Institución.

En lo referido a las voces vertidas por el PC, sus opiniones son coincidentes con las respuestas que fueron manifestando a lo largo de los diferentes temas tratados.

Resaltan de sus comentarios y/o sugerencias lo siguiente: falencia en la comunicación de la oferta educativa, ineficiente administración de recursos con respecto a la capacitación del propio personal teniendo en cuenta que estamos hablando de una Institución Educativa, la percepción que tiene el personal que no se tiene en cuenta los condicionamientos y/o necesidades del PC.

## **6.1 Ejes centrales del diagnóstico**

Como conclusión diagnóstica, de acuerdo a lo investigado y trabajado, dentro de los inconvenientes detectados en el proceso de capacitación que se desarrolla en el CRUC IUA, se destaca en primera instancia que la Institución tiene un rol pasivo a la hora de capacitar a su personal de acuerdo a su necesidades como Casa de Altos Estudios, puesto que solo hace de intermediario realizando tareas administrativas entre las ofertas que provienen del Estado nacional, del sector gremial o de la misma Institución, sin demasiada intervención en aunar objetivos comunes entre empleado y empleador. Premisa esta que todos los autores definen como necesaria para realizar capacitaciones eficaces

También, el CRUC IUA realiza una baja intervención en cuanto al relevamiento de las necesidades reales de capacitación de su personal de acuerdo a los requerimientos de los puestos de trabajo, y con miras a mejorar el servicio o propender a un desarrollo profesional, eventualmente lo realiza ante algún requerimiento puntual. Su función es solamente administrativa, no hay relevamiento real de necesidades o retroalimentación con el personal con el fin de satisfacerlas en tiempo y forma.

Asimismo, la capacitación que ofrece el Estado nacional no satisface a todos los Agrupamientos, quedando sin contemplar aquellos referidos a oficios como son: Producción, Servicios y Mantenimiento. Favorecer su capacitación redundaría en un mejor servicio de infraestructura y un uso más racional de los recursos tanto de personal como económicos. Otro grupo no contemplado en la oferta de capacitación es el personal que desarrolla investigación científica que se encuentra agrupado en RPIDFA.

Un tema sobre el cual se denotan deficiencias es en el manejo de los cupos de inscripción a los cursos de capacitación ofrecidos a la Institución por parte de FAA. Desde el CRUC IUA no hay una planificación interna, o no se establecen prioridades al momento de facilitar la inscripción a tal o cual personal con un criterio estratégico, se inscribe quien lee primero un correo invitando a los cursos, o por decisiones personales. Además, a esto hay que sumarle que los cursos al tener cupos para su inscripción, no todos los interesados pueden acceder a ellos.

En cuanto a los cursos que ofrece el CRUC IUA al PC, lo realiza solamente a través de la FCA ya que la FI no tiene actividad alguna en este sentido.

La mayoría de los cursos ofrecidos por la FCA están destinados al personal docente con el fin de actualizar sus conocimientos tecno-didácticos. Los cursos relacionados con otras temáticas, están orientados a la comunidad en general y son arancelados.

Es de destacar que los contenidos académicos de los cursos ofrecidos realmente facilitan la formación continua de quienes lo realizan, sobre todo pensando en contribuir a la mejora en la empleabilidad y actualización de conocimientos del personal al cual están orientados.

Aquí también los cursos son limitados en algunos aspectos para el PC, debido a que al no estar homologados por el INAP, solo les sirve para adquirir nuevos conocimientos sin ningún aval estatal, tal como lo establece el nuevo Convenio. En lo relativo a los recursos con los que cuenta el CRUC IUA, no se encuentran totalmente aprovechados como fortaleza institucional, teniendo en cuenta que su rol es la formación universitaria, que cuenta con los RR.HH. y tecnológicos suficientes para hacer frente a la capacitación de su personal de manera satisfactoria, actualmente los utiliza poco y de manera ineficiente. Otra falencia que se observa es la referida a la gestión de los medios de comunicación que se utilizan, entre los que se cuentan: correo electrónico, página Web, Facebook, Instagram y Twitter. El que se

utiliza para comunicarse con el PC es el correo electrónico, a través de él se informan las novedades institucionales por medio de las órdenes del día.

Aquí hay dos barreras que no permiten que este funcione eficientemente, la primera es que la base de datos de los agentes que existe en el Dpto. APCyDC no está completa ni actualizada y la segunda es que un alto porcentaje del PC no utiliza el correo electrónico institucional o lo hace a destiempo, por lo cual no se enteran de las novedades, entre ellas las referidas a capacitación.

Los efectos de esta mala gestión son numerosos, Por citar algunos relevados se pueden mencionar: el personal se entera tarde, no se entera o se entera a medias de las ofertas de capacitación, por lo cual es evidente la falta de concientización por parte de los agentes de la importancia que tiene estar comunicado con su ámbito laboral. Con respecto a las certificaciones: las opiniones vertidas permiten aseverar que no se sabe con certeza dónde retirar los certificados, cómo retirarlos, si sus certificados van a ir a su legajo o no, o si finalmente fueron expedidos por el capacitador.

Otro problema no menos importante relacionado a la ineficiente comunicación es el poco conocimiento que posee el personal en cuanto a las normas vigentes, en nuestro caso puntual a los Decretos 434/2016 –Modernización del Estado- y 2539/2015 –Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial-. El personal debería conocer el marco legal que rige su relación laboral. En este punto, es indudable que la administración de personal está mostrando una falencia al no trabajar en conjunto entre empleador y empleado con una mirada puesta en una futura gestión de RR. HH, porque las normativas son el marco que guían y encuadran cómo, dónde y de qué manera se deben desarrollar las relaciones laborales para que los objetivos personales se alineen con los objetivos institucionales.

Sobre la gestión de las personas que es un tema que engloba a todos los demás descriptos con anterioridad y tal como se definió en el Marco Teórico, hay dos conceptos contrapuestos, por una parte la administración de personal y por otra la gestión de RR.HH.

Después de analizar los datos y ver sus resultados se puede afirmar que en el CRUC IUA se aplica y vivencia el primer concepto y poco se utiliza el segundo, más allá que se supondría que la realidad debería ser diferente, debido a que se dicta la carrera de RR.HH. en la Institución. Tiempo atrás hubo un atisbo de cambio hacia una gestión de RR.HH. cuando se sustituyó el nombre del área por Dpto. RR.HH., con miras a ir logrando una identidad organizacional en coherencia con la función educativa del CRUC IUA, con la idea de inculcar el concepto y alcance del término a la gestión de las personas, y con la mirada estratégica de incorporar personal formado en esa especialidad (RR. HH.). Poco se avanzó, las autoridades no alentaron los cambios y las funciones siguieron siendo las mismas.

Actualmente el nombre de la dependencia se restableció reflejando las tareas reales que se realizan: administrar al personal. Esto claramente no permite avanzar en una cultura organizacional ligada a una verdadera gestión de RR. HH., y más lejos se está del concepto *capital humano* que es superador, y es el norte donde hoy en día las organizaciones del siglo XXI marcan su rumbo.

Respaldando estos conceptos, la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003) sostiene que las áreas de RR.HH. deben poseer un rol activo, abarcativo y con un enfoque integral, tal como lo establecen los procesos de modernización que promueve el Estado.

## **7. PLAN DE MEJORA**

En base al diagnóstico realizado y a la identificación de los principales problemas relacionados con el proceso de capacitación para el PC del CRUC IUA que se lleva adelante en el marco de la modernización que promueve el Estado nacional, se elaboraron un conjunto de acciones tendientes a mejorar dicho proceso desde una visión de la gestión integral de los RR.HH.

Las acciones propuestas se han agrupado según aspectos relevantes que deben ser atendidos para encaminar los cambios requeridos.

### **Cambio de actitud del CRUC IUA, pasando del actual rol pasivo a un rol activo en cuanto a la capacitación de su PC**

El primer paso lo deberían dar los directivos de la Institución tomando conciencia de la importancia de profesionalizar y jerarquizar a su PC, a través de una carrera profesional, mediante la elaboración de políticas y planes de capacitación orientados estratégicamente y por las funciones desarrolladas por los agentes de acuerdo al Agrupamiento, tal como lo indica el nuevo CCTS.

Teniendo en cuenta que el CRUC IUA tiene una gran fortaleza por su trayectoria de más de setenta años de educación universitaria en nuestro país, un prestigio que ha sabido ganar por sus innumerables logros y los valiosos recursos que posee, debería proponer al Estado nacional a través del INAP ser un aliado estratégico, ofreciendo formaciones, tales como cursos, seminarios, charlas que lleguen a todo el espectro de la APN. Debería explotar al máximo la formación en Educación a Distancia, haciendo gala que fue pionero en Argentina en la utilización de esa modalidad, por lo cual el plantel docente está altamente calificado, además de contar con la plataforma educativa adecuada.

Entre las ideas de propuestas académicas que podría ofrecer el CRUC IUA al INAP, se podría avanzar en carreras cortas con salida laboral inmediata o que sirvieran para una mejor inserción en sus funciones laborales. Esto permitiría a los agentes, enriquecer el puesto de trabajo, facilitar la rotación interna, adquirir polivalencia, tener mejores oportunidades de mejorar el servicio y de su situación en el ámbito laboral.

Además otras acciones posibles a nivel directivo podría ser actualizar y fomentar nuevos convenios académicos con diferentes organismos educativos, cabe recordar que el CRUC IUA tuvo su primer convenio académico con la Universidad Católica de Córdoba en el año 1964 y luego fue firmando con diferentes Casa de Altos Estudios tales como la Universidad Tecnológica Nacional en 1980, Universidad Nacional de Cuyo en 1981, Universidad Nacional de Córdoba en 1992 por mencionar a las primeras. Además a lo largo de estas siete décadas de vida, los convenios firmados fueron con las más diversas organizaciones: centros educativos de nivel superior, entidades gubernamentales, empresas aeronáuticas, empresas de diversos rubros comerciales, Fuerzas Armadas nacionales y extranjeras. De esta manera se podría facilitar el intercambio de personal que pudiera acceder a formaciones de diferente índole y áreas del conocimiento, que no son satisfechas a través de las ofertas recibidas por el Estado nacional. Es importante que además se realicen las gestiones necesarias para que todas las actividades de formación puedan ser reconocidas en el plan de carrera de cada agente.

### **Cambio en la estructura organizacional, creación de la División Capacitación**

En lo referido a puertas adentro, debería haber un cambio estructural propuesto desde el nivel directivo, el cual consistiría en crear una División de Capacitación dentro del Dpto. APCyDC, que es una dependencia clave en este proceso de cambio. Las tareas de esta nueva área estarían dedicadas a la capacitación del PC.

Funciones propuestas a desempeñar:

- Relevar necesidades de capacitación del PC.
- Analizar si las necesidades relevadas concuerdan con el Agrupamiento donde está encuadrado el agente dentro del Estatuto para el PC.
- Planificar anualmente las capacitaciones del PC de acuerdo a las necesidades relevadas.
- Coordinar con el Dpto. Perfeccionamiento de la FAA y con el INAP las capacitaciones.
- Asesorar a las diferentes jefaturas en temas de capacitación.
- Asesorar y acompañar al PC, en lo referente a quienes están realizando o por realizar estudios formales (secundario/superior), quienes aspiran a promociones de

Agrupamientos, Niveles, Grados Tramos con el fin de promover una carrera profesional.

- Participar en la designación de capacitadores, realizar un registro y seguimiento de las capacitaciones y realizar propuestas de racionalización de los recursos disponibles.
- Evaluar las actividades de capacitación y el plan de capacitación en su conjunto, en relación con el cumplimiento de los objetivos previstos y los resultados alcanzados.
- Toda tarea que sea pertinente al área para su normal funcionamiento.

Perfil del personal de gestión de esta nueva área: preferentemente poseer estudios superiores relacionados a la gestión de RR.HH.

Cabe destacar que, más allá que los directivos sostuvieron en las entrevistas que no era necesario que el personal que trabaja en el Dpto. APCyDC posea título de estudios superiores, desde este trabajo académico se está en desacuerdo con esa postura. La fundamentación está basada en primera instancia en la opinión de los agentes que en una gran mayoría afirmaron que la gestión del área mejoraría si su personal fuese profesional y en segunda instancia el aval académico que respalda la carrera de Lic. en RR.HH. que dicta el mismo CRUC IUA y que en parte se ha volcado en el Marco Teórico.

Sin lugar a dudas, no se puede negar que un profesional formado en las áreas de las ciencias de la administración, más precisamente en RR.HH., tendría una mirada superadora en un área dedicada a la capacitación del personal, ya que sus conocimientos son los que hacen la diferencia a la hora de planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso de capacitación apuntando a una gestión integral de las personas.

Para consolidar la propuesta, se suman voces de especialista en lo que a administración pública se refiere. En primer lugar a Iacoviello y Essayag (2011), sostienen *“que cuando la burocracia es profesional resulta en un freno a la arbitrariedad y una salvaguarda de la seguridad jurídica y es central para la eficacia y eficiencia de la acción de gobierno”* y continúan afirmando que *“cuando se parte de la premisa de que un Estado fuerte y una función pública profesionalizada resultan críticos en su contribución a disminuir problemas estructurales que caracterizan a nuestras sociedades”*.

Otra voz que se suma a las anteriores es la de Mario Kriegel (2016) que sostiene que la profesionalización del servicio civil no es un objetivo en sí mismo sino que tiene como fin mejorar el rendimiento de las organizaciones públicas, los funcionarios públicos tienen un rol protagónico en gran parte del diseño de las políticas públicas y en su implementación, por lo cual su tarea tiene un alto impacto en la calidad de los servicios que se prestan.

Con la creación de esta nueva área, se estaría acercando la gestión de la capacitación a la gente. Actualmente los porcentajes de consultas por parte del PC en el Dpto. APCyDC



referidos a este tema no son los esperados, de este modo se podría promover el acercamiento, sumar además mejoras en los canales de comunicación internos y lograr así incrementos en los niveles de consulta y capacitación.

Además desde este nuevo espacio de trabajo, se estaría avanzando hacia la tan ansiada gestión de RR.HH., porque se estaría trabajando desde un rol activo y con un enfoque integral, tal como lo proponen las normativas que fomentan acciones para modernizar a la administración pública.

### **Generación de ofertas de capacitación del CRUC IUA para el CRUC IUA**

Una vez creada la División Capacitación ya se habrá dado el primer paso y se podrían empezar a planificar propuestas formativas, invitando a personal de las dos Facultades (FCA y FI), y del Dpto. Extensión Universitaria con el fin de coordinar acciones concretas. Entre las prioridades se deberían planificar cursos para el personal de los Agrupamientos Producción, Mantenimiento y Servicio y de RPIDFA, que de acuerdo a lo relevado, es el personal menos favorecido y que se encuentra en desigualdad de oportunidades con el resto de los agentes del CRUC IUA, al momento de optar por una capacitación específica.

Con respecto a los recursos a disponer para estos proyectos, sería cuestión de planificar y organizar lo referente al presupuesto disponible, ya que como se mencionó, el Centro cuenta con un plantel docente altamente calificado, soporte tecnológico e infraestructura adecuados para hacerse cargo de las propuestas formativas.

Simultáneamente, el personal de la nueva División debería comenzar la coordinación con el Dpto. Perfeccionamiento de la Fuerza Aérea, para que gestione ante el INAP la homologación de los cursos que brinda y brindará el CRUC IUA a su PC.

### **Carrera profesional para el PC del CRUC IUA**

En lo que respecta a aspirar a desarrollar una carrera profesional en el CRUC IUA por parte de los agentes, tal como lo establece el nuevo CCTS, es decir que gracias a las capacitaciones recibidas el personal debería poder acceder a promociones, se cree que de producirse los cambios propuestos en la Institución y si las normativas vigentes se cumplimentaran, esto debería hacerse realidad para la totalidad de la planta del PC. No se tiene la misma certeza acerca de que el personal pueda acceder a ocupar puestos con mayor responsabilidad o jerarquía, requerimiento manifestado por los agentes, ya que es un tema complejo y que excede al presente trabajo, por tanto se debería plasmar en otra propuesta de mejora para la Institución.

## **Comunicación institucional**

La comunicación es fundamental para que las personas se puedan entender y llegar a acuerdos, de igual manera ocurre con la comunicación dentro de las organizaciones. La comunicación institucional cumple una función integral, las actividades de comunicación que se realizan dentro de ella deben responder a una estrategia común cuya finalidad última será ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.

Es esencial para una buena gestión de RR.HH. que haya una fluida retroalimentación entre quienes emiten el mensaje (directivos) y quienes lo receptan (el personal), que haya buenos canales de comunicación y que las barreras que se pudieran encontrar debieran ser derribadas.

Si bien el tema de la comunicación no fue abordado en las categorías y supuestos planteados en este trabajo, ha surgido como emergente del trabajo de campo realizado, por lo que se considera necesario incorporarlo en esta propuesta de mejora.

En lo referente a las barreras comunicacionales detectadas las propuestas de posibles soluciones son las siguientes:

- Actualización de la Base de Datos del PC. En la División PC se encuentra incompleta la base de datos de los agentes, a los fines de su actualización el personal de esa División deberá trabajar en conjunto con personal del Dpto. Tecnología de la Información para depurarla, actualizarla y completarla.
- Utilización del correo electrónico institucional. Es el medio más utilizado para informar a la comunidad del CRUC IUA de las novedades de la vida institucional, pero no es el medio que el PC utiliza habitualmente para informarse, por lo cual el personal no se entera o se entera tarde de las novedades. Para comenzar con un cambio se debería hacer una campaña de concientización enfocada a la importancia del uso del correo electrónico institucional.
- Utilización de medios digitales de comunicación institucional. Fomentar a través de proyectos, el uso de todos los otros medios de comunicación que posee el CRUC IUA: Página Web, Facebook, Instagram y Twitter. De esta manera toda la comunidad a través de diferentes medios estaría al tanto de la vida institucional y de sus novedades. Así se ampliará el abanico de medios que hoy se utilizan para mantener al personal informado.

Los dos últimos puntos deberían ser parte de una estrategia comunicacional con objetivos a corto y largo plazo, el trabajo debería estar a cargo del personal del Dpto. Comunicación Institucional y se debería canalizar a través de un proyecto, trabajado en conjunto con personal de diversas áreas, según los objetivos establecidos.

- Información al PC de las normativas vigentes. Uno de los resultados encontrados es la falta de conocimiento que tiene el personal sobre las normativas que rigen su relación laboral con el CRUC IUA, puntualmente en el caso que nos ocupa, los Decretos referidos a la Modernización del Estado y al CCTS. Más allá que el Dpto. APCyDC envía periódicamente a través de las órdenes del día noticias sobre la vida institucional, esto muchas veces no resulta suficiente, por lo cual se debería organizar desde esa área la manera de agregar valor a la información que se desea dar relevancia y que el personal tome real dimensión de ella. Para lo cual se deberían planificar y organizar espacios (charlas, cursos, etc.) donde se pudiera ampliar, profundizar y/o evacuar dudas referentes a los contenidos de la información suministrada y que se desea dar trascendencia.

## CONCLUSIONES

A modo de reflexión final, tratar de resolver en una intervención breve y aislada, los problemas relacionados con la capacitación que se diagnosticaron en este trabajo, inevitablemente conducirá a la frustración. En el corto plazo las interacciones sistémicas consolidadas volverán todo a la situación original. Así lo sostiene Mario Weissbluth (2008) que además afirma *“transformar un ente público requiere hacerse cargo de la complejidad de un sistema multifacético. No basta con pensar de manera sistémica, eso sólo funciona bien cuando las actividades ya se han asentado y las rutinas funcionan”*. Tomando lo antes dicho y parangonando con la realidad de nuestra Institución, se debería realizar una intervención que no sea breve ni aislada, sino que contemple la complejidad del proceso de capacitación que actualmente se implementa en el CRUC IUA. De no aplicarse ninguna mejora, los cambios se van a producir de igual manera, tal como lo manifiesta Oscar Blake (2005) *“para las organizaciones el cambio no es una opción, es una constante inexorable, que sucederá, se quiera o no. Ninguna organización podrá detener los cambios que se producirán en su entorno (...)”*.

Por consiguiente es más saludable para la vida organizacional que los cambios sean planificados por el personal directivo y ordenados hacia los niveles medios y operativos para luego ser puestos en acciones concretas ajustadas a la realidad institucional. De no ser así, los cambios sucederán se quiera o no y los resultados posiblemente no sean satisfactorios tanto para el PC que aumentará su desmotivación y falta de compromiso, como para el CRUC IUA que se alejará de los lineamientos establecidos por el nuevo CCTS y por el Plan de Modernización del Estado nacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Blake, Oscar: "La Capacitación. Un Recurso Dinamizador de las Organizaciones"; Segunda Edición; Ediciones Macchi; Argentina, 2005.
- Bohlander, George – Snell, Snell – Sherman, Arthur. "Administración de recursos humanos". 12ª. Edición. Ed. Thomson Learning. Colombia, 2001
- Bresser Pereira, Lulz Carlos. "La reforma del Estado de los años noventa. Lógica y mecanismos de control". Publicado originalmente en Desarrollo Económico, Vol. 38, No. 150. (Jul. - Sep., 1998), pp. 517-550. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Brasil.
- Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública (2008), Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). Recuperado en abril de 2021 en el sitio Web <http://www.dhl.hegoa.ehu.es/recursos/458>
- Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003) Recuperado en abril de 2021 en el sitio Web <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-la-Funcion-Publica-06-2003.pdf>
- Chudnovsky, Mariana - Vanegas, Ayelén. "El rol de la capacitación en la profesionalización del servicio civil". XXII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 14 - 17 nov. 2017.
- Davenport, Thomas H. "Motivar, retener y crear valor en la era del conocimiento cómo mejorar el rendimiento y los resultados de los trabajadores del conocimiento". Ed. Deusto S.A., 2006.
- del Campo García, Esther - Hernández Bonivento, José. Revista del CLAD Reforma y Democracia, núm. 64, pp. 165-192, 2016. Recuperado en abril de 2021 del sitio Web [https://www.redalyc.org/jatsRepo/3575/357544807006/html/index.html#redalyc\\_357544807006\\_ref17](https://www.redalyc.org/jatsRepo/3575/357544807006/html/index.html#redalyc_357544807006_ref17)
- Fleury, Sonia (2000). "Reforma del Estado". Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES) "Diseño y gerencia de políticas y programas sociales", diciembre, 2000 © INDES 2002. Recuperado en abril de 2021 del sitio Web <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/FLEURY%20Sonia%20-%20Reforma%20del%20estado.pdf>
- Iacoviello, Mercedes - Essayag, Sebastián. Ensayo "El desafío de profesionalizar la función pública en América Latina". Presentado en el marco del Tercer Encuentro de Comunidad de Práctica del PNUD de Temas Anti-corrupción en América Latina y el Caribe. San José, Costa Rica. Septiembre 5 y 6 de 2011. Recuperado en abril de 2021 del sitio Web <https://mercedesiacoviello.wordpress.com/trabajos-publicados/>

Iacoviello, Mercedes - Falivene, Graciela Falivene - Diez, María Laura. CAPACITACIÓN y DESARROLLO. Revista APORTES para el Estado y la Administración Gubernamental. (s.f.) Recuperado en abril de 2021 del sitio Web

[http://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/09/a09\\_05.pdf](http://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/09/a09_05.pdf)

INAP - Recuperado en abril de 2021 del sitio Web

<https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/inap>.

Krieger, Mario José. "Las Miradas de la Administración Pública de la modernidad y la posmodernidad". Ciencias Administrativas Año 4 – N° 7 Enero / Junio 2016 ISSN 2314 – 3738 Recuperado en abril de 2021 del sitio Web <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM E>.

Maristany, Jaime. "Administración de Recursos Humanos", Ed. Hall, Buenos Aires 2000.

Palacios, Flavio Raúl. Material de la cátedra Administración de Recursos Humanos de la carrera de Contador Público, Lic. en Administración y Lic. en Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias de la Administración del CRUC IUA. 2020, UNDEF.

Pulido, Noemí. Artículo "Las transformaciones necesarias en la capacitación 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", 2000.

Sabino, Carlos. "El proceso de investigación". Ed. Lumen, 1992.

Waissbluth, Mario. "Sistemas Complejos y Gestión Pública". Texto utilizado en el Diplomado en Gerencia Pública, y en el Magister en Gestión y Políticas Públicas, es una versión profundizada y actualizada de algunos capítulos de "La Reforma del Estado en América Latina". Universidad de Chile. Recuperado en abril de 2021 del sitio Web [www.mariowaissbluth.com](http://www.mariowaissbluth.com).

## **Normas**

Decreto N° 39144/1947. Creación de la Escuela de Ingeniería Aeronáutica.

Decreto N° 3179/1971. Sistema Universitario Nacional.

Decreto N° 1421/2002. Ley Marco de Regulación de Empleo Público Nacional.

Decreto N° 214/2006. Homologación Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional.

Decreto N° 2539/2015. Homologación Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial para el Personal Civil y Docente Civil de las Fuerzas Armadas y de Seguridad.

Decreto N° 434/2016. Plan de Modernización del Estado.

Ley N° 17778/1968. Universidades Provinciales

Ley N° 24521/1995. Educación Superior.

Ley N° 27015/2014. Creación de la Universidad de la Defensa Nacional.

Ley N° 20239/2015. Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial para el Personal Civil y Docente Civil de las Fuerzas Armadas y de Seguridad.  
Resolución N° 03/1993 del Ministerio de Cultura y Educación.  
Resolución N° 1146/2015 del Ministerio de Educación de la Nación.

## ANEXOS

### Gráficos

#### Modernización del Estado

Gráfico 1

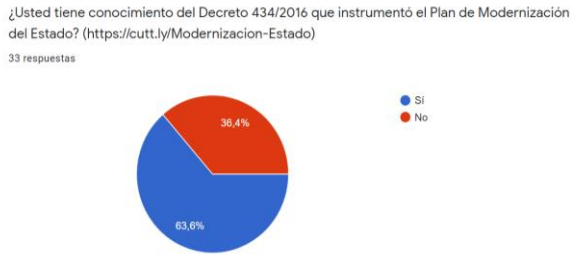


Gráfico 2

En relación a la modernización del Estado ¿usted cree que en el CRUC IUA se están implementando acciones al respecto?

21 respuestas

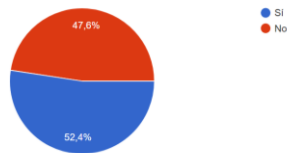


Gráfico 3



#### Capacitación Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial

Gráfico 4

Desde el año 2015 rige un nuevo Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial para el Personal Civil y Docente Civil de las Fuerzas Armadas y de Seguridad (Decreto 2539/2015 [https://cutt.ly/CCS\\_PC](https://cutt.ly/CCS_PC), con su Anexo [https://cutt.ly/ANEXO\\_CCS\\_PC](https://cutt.ly/ANEXO_CCS_PC)); desde la Institución ¿le hicieron tomar conocimiento de la nueva norma?

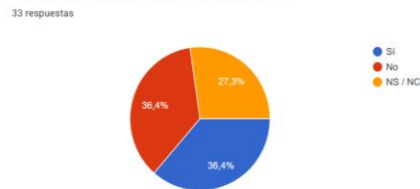


Gráfico 5

¿Por qué otro medio tomó conocimiento del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial para el Personal Civil y Docente Civil de las Fuerzas Armadas y de Seguridad? (Puede seleccionar más de una opción)

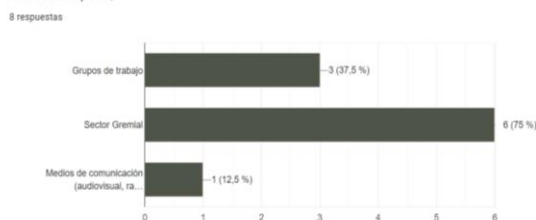


Gráfico 6

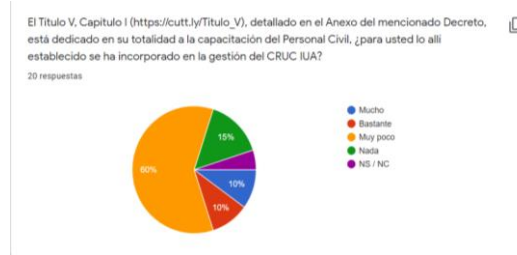


Gráfico 7



Gráfico 8

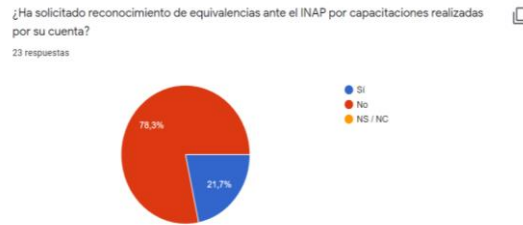


Gráfico 9

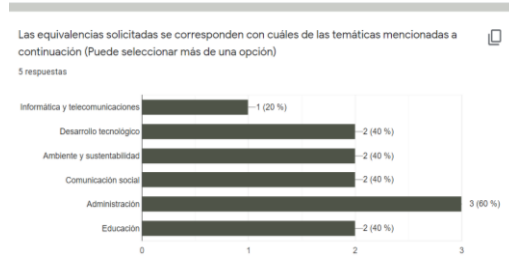


Gráfico 10



Gráfico 11

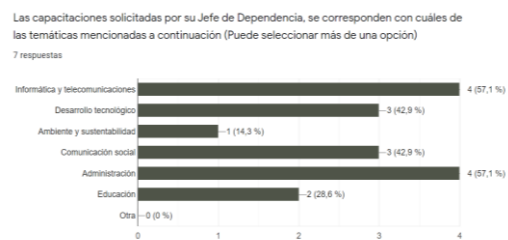




Gráfico 12

En la actualidad, ¿se encuentra cursando algún nivel de estudios formales?  
33 respuestas

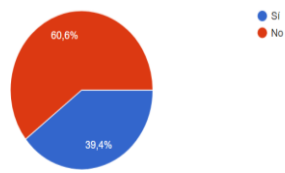


Gráfico 13

¿Qué nivel de estudios formales está cursando?  
13 respuestas

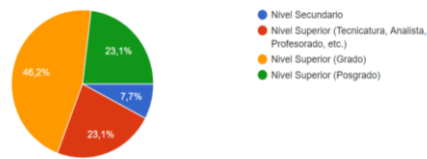


Gráfico 14

En sus estudios ¿recibe acompañamiento de parte de su entorno laboral?  
13 respuestas

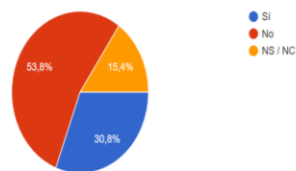


Gráfico 15

¿Usted cree que tiene posibilidades de desarrollar una carrera profesional en el CRUC IUA?  
33 respuestas

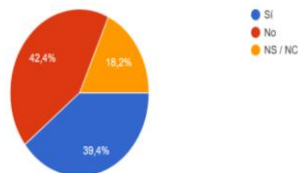


Gráfico 16

¿Recibió asesoramiento respecto de sus posibilidades para acceder a promociones de grado y/o tramo, de acuerdo con su capacitación y con las necesidades de la institución?  
33 respuestas

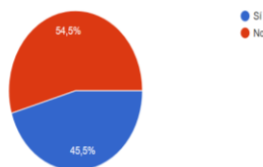
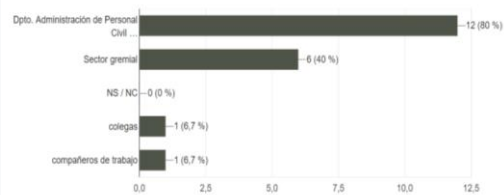


Gráfico 17

¿De parte de quién recibió dicho asesoramiento? (Puede seleccionar más de una opción)  
15 respuestas



## Proceso de Capacitación

Gráfico 18



Gráfico 19

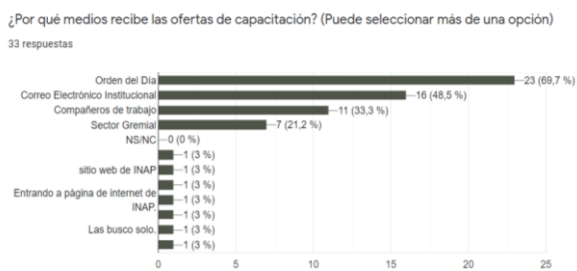


Gráfico 20

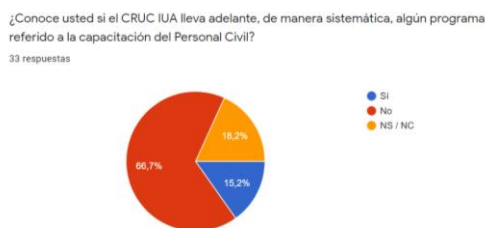


Gráfico 21



Gráfico 22

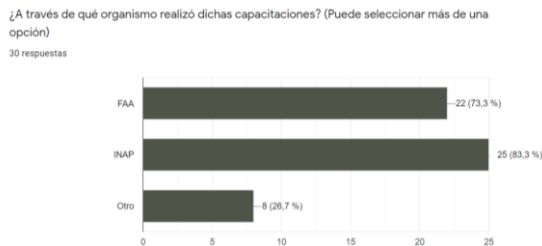


Gráfico 23



Gráfico 24

Si se capacitó a través del INAP ¿cómo calificaría su proceso de capacitación?  
30 respuestas

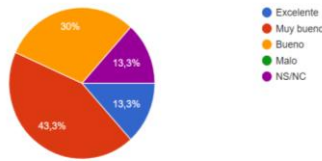


Gráfico 25

A su criterio ¿los cursos que brinda la FAA satisfacen las necesidades reales de formación del Personal Civil del CRUC IUA?  
30 respuestas

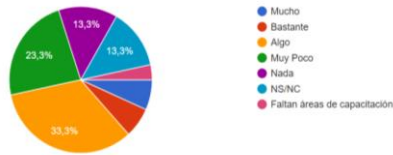


Gráfico 26

A su criterio ¿los cursos que brinda el INAP satisfacen las necesidades reales de formación del Personal Civil del CRUC IUA?  
30 respuestas

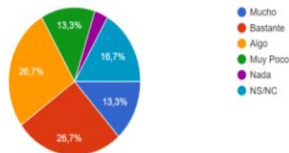


Gráfico 27

Al finalizar la capacitación, ¿tuvo usted la posibilidad de ofrecer una retroalimentación con respecto a: objetivos del programa, carga horaria, contenidos de la propuesta, perfil docente o atención de los tutores?  
30 respuestas

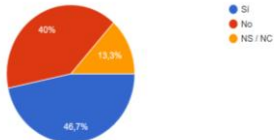


Gráfico 28

¿Cuál Institución le permitió ofrecer dicha retroalimentación? (Puede seleccionar más de una opción)  
14 respuestas

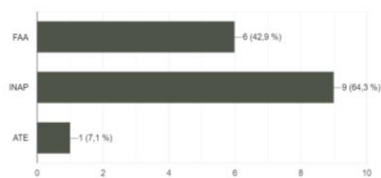


Gráfico 29

Según su parecer ¿en cuáles de las acciones que se implementan en el CRUC IUA tendientes a la capacitación observa inconvenientes? (Puede seleccionar más de una opción)  
33 respuestas

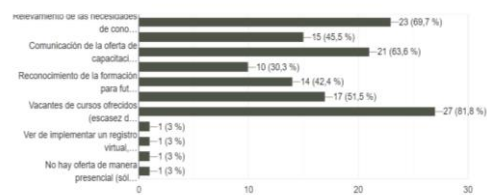
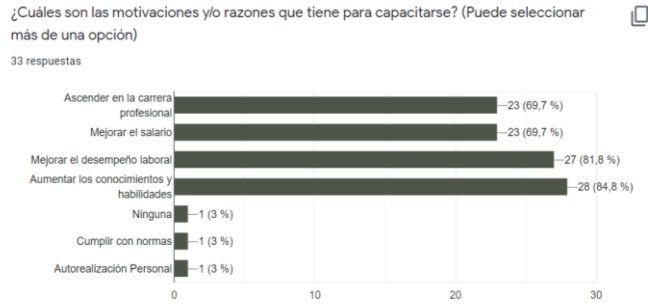


Gráfico 30



Gráfico 31



**Gestión de RR.HH.**

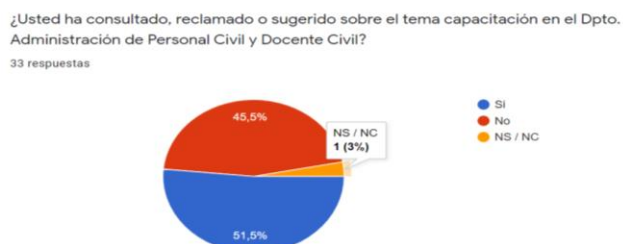
Gráfico 32



Gráfico 33



Gráfico 34



## Instrumentos de recolección de datos

### Entrevistas

#### Al señor Director del Centro Regional Universitario Córdoba IUA

Mi nombre es Claudia Gabriela Rafel (DNI 18176303), pertenezco al plantel de personal de esta Casa de Altos Estudios, actualmente estoy en el último tramo como estudiante de la carrera de “Especialización en Dirección de Organizaciones Públicas” de la Universidad Católica de Córdoba y me encuentro realizando el Trabajo Final, requisito indispensable para concluir la carrera de posgrado.

El trabajo tiene como objetivo “Desarrollar un plan de mejora en el proceso de capacitación institucional para el PC del CRUC IUA desde la mirada de la Gestión de Recursos Humanos, en el marco de la Modernización del Estado nacional”.

La presente entrevista me permitirá recabar información relevante acerca de aspectos que quiero y necesito analizar.

Sus respuestas serán consideradas confidenciales y anónimas, sus opiniones serán incluidas en el Trabajo Final, pero nunca se comunicarán datos individuales.

#### ¡Muchas gracias por su atención y colaboración!

1. El Dec. 434/2016 instrumentó el Plan de Modernización del Estado. El mismo se estructura en cinco ejes principales, dedicando el segundo a la gestión integral de los Recursos Humanos. Este lugar significativo que se le ha dado a las personas, conlleva que ellas deben acompañar el proceso de cambio organizacional que el Estado pretende realizar ¿Qué opinión tiene al respecto?
2. ¿Qué acciones se han realizado en el CRUC IUA en referencia al eje de gestión integral de los Recursos Humanos que plantea el mencionado Dec.?
3. Desde su posición como Director podría decirme ¿Qué otras acciones se pueden visualizar desde el CRUC IUA que demuestren una orientación hacia una modernización planificada por el Estado Nacional, más allá de la gestión de RR. HH.? Como ejemplo, si desea, puede tomar como referencia los siguientes ítems:  
Infraestructura tecnológica y redes / Tecnología y Digitalización (administración sin papeles) / Infraestructura edilicia / Profesionalización del personal / Capacitación continua / Incorporación de nuevas tecnologías en la gestión / Mantenimiento y limpieza / Otro/s, mencionar
4. El Dec. 2539/2015 aprobó el nuevo Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial para el PC y Docente Civil de las Fuerzas Armadas y de Seguridad, desde la Institución ¿Se le hizo tomar conocimiento al PC del CRUC IUA de esta nueva norma?  
De ser afirmativa la respuesta ¿Cómo se realizó la comunicación? De ser negativa ¿Considera que cada integrante de la Inst. debió tomar conoc. del nuevo Convenio por su propia iniciativa?
5. El Título V, Capítulo I detallado en el Anexo del mencionado Dec., está dedicado a la capacitación del PC (PC) ¿Qué opina del alcance que tiene en el CRUC IUA lo allí establecido?
6. En el nuevo Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial para el PC se aprueba un nuevo Régimen Escalonario. En el Título II, Capítulos I, II, III, IV y V se plantea el desarrollo de una Carrera profesional ¿Cuál es su opinión al respecto de la relación entre los objetivos estratégicos del CRUC IUA y una posible carrera profesional para el PC?
7. El artículo 62 del Anexo del Dec. 2539/2015 se insta a las instituciones del Estado a que promuevan la terminación de los niveles educativos primario, secundario y superior ¿Qué acciones se están tomando al respecto en el CRUC IUA?
8. En el Artículo 61 del Anexo del mencionado Dec., se especifica que para acceder a la promoción de grado y tramo hay ciertos requisitos (planes estratégicos organizacionales). De acuerdo a su jerarquía, puesto y experiencia, y según las necesidades funcionales del CRUC IUA ¿Cree que el PC tiene conocimiento de sus posibilidades personales de desarrollo de una carrera profesional en la institución?
9. En el CRUC IUA ¿Hay un progr. y/o un proceso inst. destinado a la capacitación para el PC?  
De ser positiva la respuesta ¿Cómo se planifica dicho programa y/o proceso?  
De ser negativa la respuesta ¿Qué comentario puede realizar al respecto?
10. Teniendo en cuenta que el CRUC IUA es una entidad educ. ¿Formula propuestas form. para el PC?  
De ser positiva ¿Qué tipos de propuestas?  
De ser negativa la respuesta ¿Por qué no se han realizado?
11. A su criterio ¿Los cursos que brinda el Estado nacional a través de la FAA y del INAP satisfacen las necesidades reales de formación del PC del CRUC IUA?
12. En su opinión ¿Cuál/es es/es son el/los inconveniente/s que tiene el CRUC IUA a la hora de gestionar el tema capacitación?
13. ¿Qué mejoras propondría para el proc. de capac. que actualmente se desarrolla en el CRUC IUA?

14. A su criterio ¿Qué importancia tiene para el PC la capacitación para su desempeño laboral?
15. Según su opinión ¿Cuáles son las motivaciones y/o razones que posee el PC para capacitarse?
16. ¿Cuál fue el motivo por el cual el área que gestiona a las personas cambió de denominación en el año 2019, pasando de llamarse Dpto. RR.HH. a Dpto. Admin. de PC y Docente Civil?
17. De acuerdo a su punto de vista ¿Qué funciones debería cumplir un Dpto. de Recursos Humanos?
18. ¿Qué funciones cumple actualmente el Dpto. Administración de PC y Docente Civil?
19. ¿Qué opinión tiene acerca de la profesionalización del área que gestiona a las personas?  
Considerando que el término profesionalización se refiere a que las personas que trabajan en un determinado sitio deben poseer una certificación de estudios superiores.
20. ¿Considera que esa profesionalización debería estar relacionada con el dictado de las carreras que actualmente se dictan en el CRUC IUA y que están ligadas a las Cs. de la Administración?
21. Actualmente ¿Qué condiciones se deberían dar para que el Dpto. Administración de PC y Docente Civil se hiciera cargo del proceso formal de capacitación en el CRUC IUA con la mirada puesta en una gestión integral de los Recursos Humanos?
22. En caso de tener algún comentario o sugerencia en relación a la temática desarrollada en la presente, agradecería su aporte.

---

### **Al señor Jefe del Dpto. Administración de Personal Civil y Docente Civil del CRUC IUA**

Encabezado IDEM al anterior

1. El Dec. 434/2016 instrumentó el Plan de Modernización del Estado. El mismo se estructura en cinco ejes principales, dedicando el segundo a la gestión integral de los recursos humanos. Este lugar significativo que se le ha dado a las personas, conlleva que ellas deben acompañar el proceso de cambio organizacional que el Estado pretende realizar ¿Qué opinión tiene al respecto?
1. ¿Qué acciones se han realizado en el CRUC IUA en referencia al eje de gestión integral de los Recursos Humanos que plantea el mencionado Dec.?
2. Desde su posición como Jefe de Departamento podría decirnos ¿Qué otras acciones se pueden visualizar desde el CRUC IUA que demuestren una orientación hacia una modernización planificada por el Estado nacional, más allá de la gestión de RR. HH.? Como ejemplo puede tomar, si desea, como referencia los siguientes ítems:  
Infraestructura tecnológica y redes / Tecnología y Digitalización (administración sin papeles) / Infraestructura edilicia / Profesionalización del personal / Capacitación continua / Incorporación de nuevas tecnologías en la gestión / Mantenimiento y limpieza / Otro/s, mencionar
3. El Dec. 2539/2015 aprobó el nuevo Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial para el PC y Docente Civil de las Fuerzas Armadas y de Seguridad, desde la Institución ¿Se le hizo tomar conocimiento al PC del CRUC IUA de esta nueva norma?  
De ser afirmativa la respuesta ¿Cómo se realizó la comunicación? De ser negativa ¿Considera que cada integrante de la Inst. debió tomar conoc. del nuevo Convenio por su propia iniciativa?
4. El Título V, Capítulo I detallado en el Anexo del mencionado Dec., está dedicado a la capacitación del PC ¿Qué opina del alcance que tiene en el CRUC IUA lo allí establecido?
5. En el Artículo 65 del Anexo del Dec. de referencia se dispone: *“quienes ejercen una función de jefatura deberán elevar sus propuestas en materia de capacitación del personal a su cargo.”* ¿Ha recibido propuestas en tal sentido por parte de las diferentes jefaturas del CRUC IUA?  
De ser positiva la respuesta, ¿Cuántas solicitudes han recibido? y ¿En temáticas relacionadas con qué áreas? De ser negativa ¿Cuál cree que es la causa?
6. En el nuevo Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial para el PC se aprueba un nuevo Régimen Escalonario. En el Título II, Capítulos I, II, III, IV y V se plantea el desarrollo de una carrera profesional ¿Cuál es su opinión al respecto de la relación entre los objetivos estratégicos del CRUC IUA y una posible carrera profesional para el PC?
7. El artículo 62 del Anexo del Dec. 2539/2015 se insta a las instituciones del Estado a que promuevan la terminación de los niveles educativos primario, secundario y superior ¿Qué acciones se están tomando al respecto en el CRUC IUA?
8. En el Artículo 61 del Anexo del mencionado Dec., se especifica que para acceder a la promoción de grado y tramo hay ciertos requisitos (planes estratégicos organizacionales). De acuerdo a su jerarquía, puesto y experiencia, y según las necesidades funcionales del CRUC IUA ¿Cree que el PC tiene conocimiento de sus posibilidades personales de desarrollo de una carrera profesional en la institución?
9. Continuando con la pregunta anterior ¿Se realizaron acciones desde el Dpto. a su cargo o desde el Sector gremial para que las personas puedan evaluar sus posibilidades de acceso a promociones de acuerdo a su capacitación y a los objetivos organizacionales?
10. Las capacitaciones que se ofrecen para el PC en el CRUC IUA, ¿De qué organismo/s provienen?

11. En el CRUC IUA ¿Hay un programa y/o un proceso institucional destinado a la capacitación para el PC?  
De ser positiva la respuesta ¿Cómo se planifica dicho programa y/o proceso? De ser negativa la respuesta ¿Qué comentario puede realizar al respecto?
12. Teniendo en cuenta que el CRUC IUA es una entidad educativa ¿Formula propuestas formativas para el PC?  
De ser positiva ¿Qué tipos de propuestas? De ser negativa ¿Por qué no se han realizado?
13. Una vez finalizada la capacitación, ¿La FAA y el INAP plantean algún tipo de retroalimentación con respecto a los objetivos del programa, carga horaria, contenidos de la propuesta, perfil del docente a cargo o atención de los tutores?
14. A su criterio ¿Los cursos que brinda el Estado nacional a través de la FAA y del INAP satisfacen las necesidades reales de formación del PC del CRUC IUA?
15. En el Dpto. Admin. de Per. Civil y Doc. Civil ¿Cómo se receptan y registran consultas, reclamos, sugerencias o solicitudes de las capacitaciones a las cuales puede acceder el PC?
16. En su opinión ¿Cuál/es es/son el/los inconveniente/s que tiene el CRUC IUA a la hora de gestionar el tema capacitación?
17. ¿Qué mejoras propondría para el proc. de capac. que actualmente se desarrolla en el CRUC IUA?
18. A su criterio ¿Qué importancia tiene para el PC la capacitación para su desempeño laboral?
19. Según su opinión ¿Cuáles son las motivaciones y/o razones que posee el PC para capacitarse?
20. ¿Cuál fue el motivo por el cual el área que gestiona a las personas cambió de denominación en el año 2019, pasando de llamarse Dpto. RR.HH. a Dpto. Admin. de PC y Docente Civil?
21. De acuerdo a su punto de vista ¿Qué funciones debería cumplir un Dpto. de Recursos Humanos?
22. ¿Qué funciones cumple actualmente el Dpto. Administración de PC y Docente Civil?
23. ¿Qué opinión tiene acerca de la profesionalización del área que gestiona a las personas?  
Considerando que el término profesionalización se refiere a que las personas que trabajan en un determinado sitio deben poseer una certificación de estudios superiores
24. ¿Considera que esa profesionalización debería estar relacionada con el dictado de las carreras que actualmente se dictan en el CRUC IUA y que están ligadas a las Cs. de la Administración?
25. Actualmente ¿Qué condiciones se deberían dar para que el Dpto. Administración de PC y Docente Civil se hiciera cargo del proceso formal de capacitación en el CRUC IUA con la mirada puesta en una gestión integral de RR. HH.?
26. En caso de tener algún comentario o sugerencia en relación a la temática desarrollada en la presente, agradecería su aporte.

---

#### **A la señora Jefa Div. Personal Civil del Centro Regional Universitario Córdoba IUA**

Encabezado IDEM al anterior

1. El Dec. 2539/2015 aprobó el nuevo Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial para el PC y Docente Civil de las Fuerzas Armadas y de Seguridad; desde la Institución ¿Se le hizo tomar conocimiento al PC del CRUC IUA de esta nueva norma? SI-NO  
De ser afirmativa la respuesta: ¿Cómo se realizó la comunicación?  
De ser negativa: ¿Considera que cada integrante de la institución debió tomar conocimiento del nuevo Convenio por su propia iniciativa?
2. El Título V, Capítulo I detallado en el Anexo del mencionado Dec., está dedicado a la capacitación del PCI ¿Qué opina del alcance que tiene en el CRUC IUA lo allí establecido?
3. En el Artículo 59 del Anexo del Dec. de referencia, se establece que las capacitaciones que los trabajadores desarrollen individualmente, pueden llegar a ser reconocidas por el INAP de acuerdo a un régimen de equivalencias, siempre y cuando sean atinentes a la función o puesto que se ocupe en el área a su cargo. ¿Se han presentado solicitudes de reconocimiento de equivalencias? De ser positiva la respuesta, ¿Cuántas solicitudes han recibido? y ¿En temáticas relacionadas con que áreas? De ser negativa ¿Cuál cree que es la causa?
4. En el Artículo 61 del Anexo del mencionado Dec., se especifica que para acceder a la promoción de grado y tramo hay ciertos requisitos (planes estratégicos de la institución). De acuerdo a su jerarquía, puesto y experiencia, y según las necesidades funcionales del CRUC IUA ¿Cree que el PC tiene conocimiento de sus posibilidades personales de desarrollo de una carrera profesional en la institución?
5. Continuando con la pregunta anterior ¿Se realizaron acciones desde la División a su cargo o desde el Sector gremial para que las personas puedan evaluar sus posibilidades de acceso a promociones de acuerdo a su capacitación y a los objetivos organizacionales?
6. Las capacitaciones que se ofrecen para el PC en el CRUC IUA, ¿De qué organismo/s provienen?
7. En el CRUC IUA ¿Hay un programa y/o un proc.instit. destinado a la capacitación para el PC?

- De ser positiva la respuesta ¿Cómo se planifica dicho programa y/o proceso?  
De ser negativa la respuesta ¿Qué comentario puede realizar al respecto?
8. En cuanto a la comunicación de las capac. ofrecidas ¿Por qué medios se las informa al PC?
  9. ¿Cuáles son los pasos que se cumplen en la implement. del proc. de capacitación a cargo de FAA?
  10. ¿Cuáles son los pasos que se cumplen en la implement. del proc. de capacitación a cargo del INAP?
  11. Una vez finalizada la capacitación, ¿La FAA y el INAP plantean algún tipo de retroalimentación con respecto a los objetivos del programa, carga horaria, contenidos de la propuesta, perfil del docente a cargo o atención de los tutores?
  12. A su criterio ¿Los cursos que brinda el Estado nacional a través de la FAA y del INAP satisfacen las necesidades reales de formación del PC del CRUC IUA?
  13. En el Dpto. Administr. de Pers. Civil y Doc. Civil ¿Cómo se receptan y registran consultas, reclamos, sugerencias o solicitudes de las capacitaciones a las cuales puede acceder el PC?
  14. En su opinión ¿Cuál/es es/son el/los inconveniente/s que tiene el CRUC IUA a la hora de gestionar el tema capacitación?
  15. ¿Qué mejoras propondría para el proc. de capac. que actualmente se desarrolla en el CRUC IUA?
  16. A su criterio ¿Qué importancia tiene para el PC la capacitación para su desempeño laboral?
  17. Según su opinión ¿Cuáles son las motivaciones y/o razones que posee el PC para capacitarse?
  18. De acuerdo a su punto de vista ¿Qué funciones debería cumplir un Dpto. de Recursos Humanos?
  19. ¿Qué funciones cumple actualmente el Dpto. Administración de PC y Docente Civil?
  20. ¿Qué opinión tiene acerca de la profesionalización del área que gestiona a las personas?  
Considerando que el término profesionalización se refiere a que las personas que trabajan en un determinado sitio deben poseer una certificación de estudios superiores
  21. Actualmente ¿Qué condiciones se deberían dar para que el Dpto. Administración de PC y Docente Civil se hiciera cargo del proceso formal de capacitación en el CRUC IUA con la mirada puesta en una gestión integral de RR. HH.?
  22. En caso de tener algún comentario o sugerencia en relación a la temática desarrollada en la presente, agradecería su aporte.
- 

### **Cuestionario auto administrado, realizado al Personal Civil del CRUC IUA**

Encabezado IDEM al anterior

1. Género: Mujer / Varón / Otro
2. Edad: · 18 a 28 / 9 a 39 / 40 a 50 / 51 a 61 / 62 en adelante
3. Agrupamiento: Profesional / Técnico / Administrativo / Producción / Mantenimiento y Servicio
4. Nivel de estudios completos: Primaria / Secundaria / Superior (Técnico, Analista, Profesorado, etc.)  
Superior (Grado) / Superior (Posgrado)
5. ¿Usted tiene conocimiento del Dec. 434/2016 que instrumentó el Plan de Modernización del Estado?  
· Sí Salta a la pregunta 6 / No Salta a la pregunta 8
6. En relación a la modernización del Estado ¿usted cree que en el CRUC IUA se están implementando acciones al respecto?  
· Sí Salta a la pregunta 7 / No Salta a la pregunta 8
- 7 ¿Qué acciones se están implementando en el CRUC IUA relacionadas a la modernización del Estado? (Puede seleccionar más de una opción)  
Infraestructura tecnológica y redes / Tecnología y Digitalización (administración sin papeles) / Infraestructura edilicia / Profesionalización del personal / Capacitación continua / Incorporación de nuevas tecnologías en la gestión / Mantenimiento y limpieza / Otro:
8. Desde el año 2015 rige un nuevo Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial para el PC y Docente Civil de las Fuerzas Armadas y de Seguridad, desde la Institución ¿le hicieron tomar conocimiento de la nueva norma?  
· Sí Salta a la pregunta 11 / No Salta a la pregunta 9 / NS / NC Salta a la pregunta 12
9. ¿Tomó conocimiento de la mencionada norma por otro medio?  
· Sí Salta a la pregunta 10 / No Salta a la pregunta 12 / NS / NC Salta a la pregunta 12
10. ¿Por qué otro medio tomó conocimiento del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial para el PC y Docente Civil de las Fuerzas Armadas y de Seguridad? (Puede seleccionar más de una opción)  
Grupos de trab. / Sector gremial / Medios de común. (audiovisual, radiofónico. impr., digital) Otro:
11. El Título V, Capítulo I, detallado en el Anexo del mencionado Dec., está dedicado en su totalidad a la capacitación del PC, ¿para usted lo allí establecido se ha incorporado en la gestión del CRUC IUA?  
· Mucho / Bastante / Muy poco / Nada / NS/NC
12. En el Artículo 59 del Anexo del Dec. de referencia, se establece que las capacitaciones que los trabajadores desarrollen individualmente, pueden llegar a ser reconocidas por el INAP de acuerdo a un



régimen de equivalencias, siempre y cuando sean atinentes a la función o puesto que se ocupe ¿está al tanto de este beneficio?

- Sí Salta a la pregunta 13 / No Salta a la pregunta 15 / NS / NC Salta a la pregunta 15

13. ¿Ha solicitado reconocimiento de equivalencias ante el INAP por capacitaciones realizadas por su cuenta? \*

- Sí Salta a la pregunta 14 / No Salta a la pregunta 15 / NS / NC Salta a la pregunta 15

14. Las equivalencias solicitadas se corresponden con cuáles de las temáticas mencionadas a continuación (Puede seleccionar más de una opción) \*

Selecciona todos los que correspondan.

- Informática y telec. / Desarrollo tecn./ Ambiente y sust. / Comun.social / Admin./ Educ. / Otro:

15. ¿Es de su conocimiento que su Jefe de Dependencia haya elevado a la superioridad propuestas en materia de capacitación para usted o para su equipo de trabajo? \*

- Sí Salta a la pregunta 16 / No Salta a la pregunta 17 / NS / NC Salta a la pregunta 17

16. Las capacitaciones solicitadas por su Jefe de Dependencia, se corresponden con cuáles de las temáticas mencionadas a continuación (Puede seleccionar más de una opción)

Selecciona todos los que correspondan.

- Inform. y telec. / Des.tecn. / Amb. Y susten. / Com. Social / Administr. / Educ. / Otra

17. En la actualidad, ¿se encuentra cursando algún nivel de estudios formales? \*

- Sí Salta a la pregunta 18 / No Salta a la pregunta 20

18. ¿Qué Nivel de estudios formales está cursando? \* Marca solo un óvalo.

Secundario / Superior (Tecn., Anal. Prof. etc.) / Superior (Grado) / Superior (Posgrado)

19. En sus estudios ¿recibe acompañamiento de parte de su entorno laboral?

- Sí / No / NS/NC

20. ¿Usted cree que tiene posibilidades de desarrollar una carrera profesional en el CRUC IUA? \*

- Sí / No / NS/NC /

21. ¿Por qué?

22. ¿Recibió asesoramiento respecto de sus posibilidades para acceder a promociones de grado y/o tramo, de acuerdo con su capacitación y con las necesidades de la institución? \*

- Sí Salta a la pregunta 23 / No Salta a la pregunta 24

23. ¿De parte de quién recibió dicho asesoramiento? (Puede seleccionar más de una opción) \*Selecciona todos los que correspondan.

- Dpto. Adm.de Per. Civil y Doc. Civil CRUC IUA / Sector gremial / NS/NC / Otro:

24. ¿Conoce usted qué organismo ofrece capacitación al PC del CRUC IUA? \*

· Sí Salta a la pregunta 25 / No Salta a la pregunta 26 / NS / NC Salta a la pregunta 26

25. ¿Qué organismo ofrece capacitación al Per. Civil del CRUC IUA? (Puede sel.más de una opción) Selecciona todos los que correspondan.

- FAA / INAP / Otro

26. ¿Conoce usted si el CRUC IUA lleva adelante, de manera sistemática, algún programa referido a la capacitación del PC?

- Sí / No / NS/NC /

27. ¿Por qué medios recibe las ofertas de capacitación? (Puede seleccionar más de una opción) \* Selecciona todos los que correspondan.

- Orden del día / Correo Electr. Inst. / Compañeros de trab. / Sec.Gremial / NS/NC / Otro

28. ¿Ha realizado capacitaciones implementadas por el Estado nacional a través de la FAA, del INAP o de otro organismo nacional? \*

- Sí Salta a la pregunta 29 / No Salta a la pregunta 36

29. ¿A través de qué organismo realizó dichas capacitaciones? (Puede seleccionar más de una opción) Selecciona todos los que correspondan.

- FAA / INAP / Otro

30. Si se capacitó a través de la FAA ¿cómo calificaría su proceso de capacitación?

- Excelente / Muy bueno / Bueno / Malo / NS/NC

31. Si se capacitó a través del INAP ¿cómo calificaría su proceso de capacitación?

· Excelente / Muy bueno / Bueno / Malo / NS/NC

32. Al finalizar la capacitación, ¿tuvo usted la posibilidad de ofrecer una retroalimentación con respecto a: objetivos del programa, carga horaria, contenidos de la propuesta, perfil docente o atención de los tutores? \*

- Sí Salta a la pregunta 33 / No Salta a la pregunta 34 / NS / NC Salta a la pregunta 34

33. ¿Cuál Institución le permitió ofrecer dicha retroalimentación? (Puede seleccionar más de una opción) \*

- FAA / INAP / Otro:

34. A su criterio ¿los cursos que brinda la FAA satisfacen las necesidades reales de formación del PC del CRUC IUA? \*
- Mucho / Bastante / Algo / Muy Poco / Nada / NS/NC / Otro
35. A su criterio ¿los cursos que brinda el INAP satisfacen las necesidades reales de formación del PC del CRUC IUA?
- Mucho / Bastante / Algo / Muy Poco / Nada / NS/NC
36. ¿Usted ha consultado, reclamado o sugerido sobre el tema capacitación en el Dpto. Administración de PC y Docente Civil? \*
- Sí / No / NS/NC
37. Según su parecer ¿en cuáles de las acciones que se implementan en el CRUC IUA tendientes a la capacitación observa inconvenientes? (Puede seleccionar más de una opción) \*
- Relevam. de las nec. de conoc.-habilit. para el puesto de trab./ Gs. del proc. de cap. (plan.,org., coord. y controlar) / Comun. de la oferta de cap. (a destiempo, escasa, confusa, etc) / Registro. de la cap. en el legajo / Reconocimiento de la formación para futuras promoc. / Certific. de los cursos (atraso en la entrega u otro inconven.) / Vacantes de cursos ofrecidos (escasez de cupos) / Otro:
38. ¿Qué tan importante es para usted la capacitación para su desempeño laboral?
- Mucho / Bastante / Algo / Muy Poco / Nada
39. ¿Cuáles son las motivaciones y/o razones que tiene para capacitarse? (Puede seleccionar más de una opción) Selecciona todos los que correspondan.
- Ascender en la carrera profesional / Mejorar el salario / Mejorar el desempeño laboral / Aumentar los conocimientos y habilidades / Ninguna / Otro
40. Para usted ¿qué funciones cumple actualmente el Dpto. Administración de PC y Docente Civil? (Puede seleccionar más de una opción) \*
- Reclut. y sel. de personal / Capac. / Desarrollo Prof. / Eval. de Desemp. / Rel. laborales / Prev. de riesgos de trab. / Liquid. de sueldos / Benef. Sociales / Asign. fliares. / NS/NC / Otro
41. Cuán de acuerdo está con la siguiente afirmación: El Dpto. Administración de PC y Docente Civil mejoraría su desempeño si las personas que allí trabajan poseyeran conocimientos y habilidades avaladas por estudios superiores. \*
- Muy de acuerdo / De acuerdo / Poco de acuerdo / Nada de acuerdo
42. Puede utilizar este espacio en caso de tener algún comentario o sugerencia en relación con el proceso de capacitación en el CRUC IUA que no se haya mencionado o profundizado a lo largo de la encuesta.