

Guía breve para la administración de la capacitación en las entidades públicas

Versión abreviada del Manual para la administración de la capacitación en las entidades públicas

Noviembre 2012



SECRETARÍA
DE LA FUNCIÓN
PÚBLICA



PRESIDENCIA
DE LA REPÚBLICA
DEL PARAGUAY

SENTANDO BASES PARA UNA GESTIÓN PÚBLICA DE CALIDAD

Queremos un Estado paraguayo en el que los servicios prestados a la ciudadanía para satisfacer sus necesidades sean de calidad y contribuyan al bienestar de la sociedad paraguaya.

A fin de lograrlo, las instituciones públicas deben funcionar con eficiencia y transparencia, y para ello, las y los funcionarios que prestan servicio en las mismas, necesitan desempeñarse de igual manera. Esto implica que necesitan tener y desarrollar capacidades determinadas para cumplir con su función de la mejor manera posible.

Dado que la Secretaría de la Función Pública (SFP) ha encarado un proceso integral de reforma del servicio civil en el Paraguay para cumplir con el objetivo de fortalecer el funcionamiento eficiente y transparente de las instituciones del Estado, se ha ocupado de generar una serie de herramientas que permiten la implementación de nuevas políticas de gestión de personas al interior de la administración pública.

Entre ellas se cuentan aquellas vinculadas con la formación y capacitación, procesos esenciales para mejorar el desempeño de funcionarias y funcionarios públicos. En ese marco se presenta esta ***Guía breve para la administración de la capacitación en las entidades públicas***, la cual expone los conceptos que deben conocerse y manejarse para administrar la capacitación de las personas que integran la administración pública en cada institución, y describe de manera resumida las etapas y los pasos que deben seguirse para detectar las necesidades de capacitación, definir los contenidos, los destinatarios y la modalidad adecuada para cubrir esas necesidades, y la evaluación de la calidad de la capacitación desarrollada.

Para profundizar los contenidos presentados en la Guía Breve se puede consultar el ***Manual para la administración de la capacitación en las entidades públicas***, elaborado por la SFP.

MARCO CONCEPTUAL

Conocer los conceptos que guían los procesos de mejora institucional es esencial para llevarlos adelante con éxito. Cuando las personas responsables e involucradas en dichos procesos comprenden el marco normativo y conceptual desde los cuales se parte para transformar las prácticas cotidianas en sentido positivo, estos cambios tienen más posibilidades de instalarse y sostenerse en el tiempo.

En este apartado se presentan los principales conceptos necesarios para comprender el proceso de *Administración de la capacitación en las entidades públicas*.

¿Qué es *capacitación* y qué es *formación*?

Capacitar es llevar adelante un proceso a través del cual las personas adquieren capacidades o competencias (conjunto de aptitudes, conocimientos, habilidades, destrezas para desempeñar determinado rol) para puestos o tareas determinadas.

Cuando este proceso se orienta no sólo a preparar a las personas para el trabajo que la organización necesita, sino al crecimiento profesional y humano de las mismas, hablamos de un proceso de formación, en el cual se favorece el desarrollo de las personas.

En tal sentido, **la formación es una finalidad, mientras que la capacitación es un medio.**

¿Qué relación existe entre el desarrollo del talento humano de las entidades públicas, la eficiencia y transparencia de las instituciones del Estado y las políticas públicas orientadas a mejorar la vida de la ciudadanía?

La relación consiste en que las políticas públicas se desarrollan adecuadamente si las instituciones del Estado tienen buen desempeño. Y este buen desempeño depende en gran medida de que las y los servidores públicos tengan capacidades y conocimientos en lo estratégico, lo técnico, lo administrativo y lo operativo; capacidad de aprender; apertura al cambio; proactividad; visión estratégica.

¿Cómo lograr estas características en las personas que integran las instituciones públicas?

La institución pública debe implementar políticas que desarrollen al máximo el valor del talento humano; la importancia de asumir un compromiso ético y solidario con el proyecto institucional; los criterios del mérito, la capacidad y el buen desempeño como sustento para acceder y hacer carrera en la función pública.

De esta manera puede transformarse la cultura institucional de modo que los trabajadores y trabajadoras de la administración pública tengan un rol protagónico y responsabilidad por su trabajo y por los resultados del mismo. Todo esto aumenta la confianza de la ciudadanía en la administración pública.

Entonces, ¿porqué es importante la capacitación del funcionariado público?

Porque la formación y capacitación laboral contribuyen a rescatar la ética pública, recuperar la identidad, promover un cambio cultural y fortalecer la capacidad del Estado para mejorar la calidad de vida de la población.

¿Cuáles deben ser las características de la capacitación?

- Debe plantearse como un proceso y no como actividades aisladas o puntuales.
- Debe enmarcarse en los objetivos de la organización, basadas en un proyecto y en una estrategia institucional.
- Debe tener en cuenta las expectativas de sus integrantes y las características de la cultura organizacional.

Para que la formación y capacitación tengan mayor impacto, las instituciones deben:

- Desarrollar sistemas de carrera donde la promoción esté directamente relacionada con el buen desempeño.
- Promover mecanismos de reclutamiento y selección según las capacidades de los/as postulantes y las necesidades de los puestos de trabajo por cubrir.
- Desarrollar programas de formación como acciones estratégicas para alcanzar los objetivos de la organización.

¿Qué son las necesidades de capacitación y cómo se detectan?

Las *necesidades de capacitación* están constituidas por los conocimientos y capacidades que las personas necesitan poseer para desarrollar su función, y no poseen. Detectar estas necesidades implica identificar la distancia entre saberes y capacidades existentes, y saberes necesarios para alcanzar los objetivos o logros institucionales. Pueden detectarse las necesidades de capacitación de la institución o de cada persona de manera grupal o por cupos.

Para ello, se utilizan técnicas de planeamiento estratégico, técnicas de evaluación del desempeño, contrastación del inventario de conocimientos individuales respecto de un clasificador de conocien-

tos que describe los contenidos temáticos generales de conocimientos para la formación y capacitación de las personas, entre otras herramientas posibles.

¿Qué es la evaluación de las capacidades de las personas?

Es el proceso que permite establecer la distancia entre las capacidades actuales de la persona y las que necesita para ocupar un puesto. Su resultado debe utilizarse para seleccionar personas con el objetivo de cubrir cargos vacantes de la estructura, y para promover a las y los trabajadores a grados superiores de la carrera.

La evaluación se realiza mediante análisis curricular, referencias laborales, pruebas o tests psicológicos, pruebas de conocimiento, disertaciones, simulaciones y entrevistas, entre otros.

¿Qué es la acreditación de las capacidades de las personas?

El proceso de acreditación de capacidades permite valorar las capacidades que no cuentan con una certificación formal. Para saber qué capacidades son necesarias para desempeñarse en cada puesto se establecen los requisitos que las personas deben cumplir en cuanto a su nivel de educación formal y sus experiencias de capacitación, de trabajo, de producción o de docencia. Estas definiciones permiten identificar las capacidades que podrían ser certificadas.

¿Qué es la evaluación del desempeño?

La evaluación del desempeño implica la valoración de la forma en que se ejecutaron las tareas. Permite identificar las acciones que podrían mejorar los desempeños futuros: capacitaciones, rediseños de los puestos, reconsideraciones de las prácticas y estilos de trabajo, formas en que se ejerce la supervisión, entre muchos otros.

El desempeño depende de las aptitudes y actitudes de las personas. Las aptitudes son capacidades de acción (las habilidades socio participativas y los conocimientos son las aptitudes más importantes para el trabajo). Las actitudes laborales son la orientación de las conductas en relación al trabajo y al servicio público.

Existen diferentes técnicas para evaluar el desempeño, como la utilización de los factores “rendimiento en calidad”, “rendimiento en cantidad”, “cumplimiento de plazos”, “cumplimiento de metas”, y la evaluación directa de las tareas según tipos funcionales.

TABLA DE INSTRUMENTOS NECESARIOS PARA CADA ETAPA*

Etapa	Instrumento
Primera: Definición de los objetivos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> Instrumento 1: Clasificador general de contenidos de formación y capacitación Instrumento 2: Tabla institucional de contenidos estratégicos de formación y capacitación
Segunda: Detección de necesidades de capacitaciones individuales, grupales y según cupo	<ul style="list-style-type: none"> Instrumento 3: Detección individual de necesidades de capacitación y formación Instrumento 4.1: Detección grupal de necesidades de capacitación y formación Instrumento 4.2: Estimación de cupos de necesidades de formación y capacitación
Tercera: Elaboración del plan de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Instrumento 1: Clasificador general de contenidos de formación y capacitación Instrumento 2: Tabla institucional de contenidos estratégicos de formación y capacitación Instrumento de detección de necesidades (individual, grupal y/o según cupo) Instrumento 5: Plan de capacitación y formación Instrumento 6: Resumen del plan de capacitación y formación
Cuarta: Evaluación de la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Instrumento 7: Encuesta de evaluación de actividad de formación y capacitación Instrumento 8: Evaluación de actividad de capacitación (aspectos cuantitativos) Instrumento 8.1: Evaluación de actividad de capacitación (aspectos cualitativos) Instrumento 9: Evaluación plan de formación y capacitación

*Disponibles en el Anexo del *Manual para la administración de la capacitación en las entidades públicas*.



**Programa de Democracia
Calidad en la Gestión Pública**



La edición y la publicación de este documento ha sido posible gracias al apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los conceptos y opiniones expresadas en la misma corresponden a los autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos.

EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Administrar la capacitación en las entidades de la administración pública implica detectar las necesidades de capacitación, definir los contenidos, los destinatarios y la modalidad adecuada para cubrir esas necesidades, y evaluar la calidad de la capacitación desarrollada. No incluye la ejecución de las acciones de formación y capacitación.

LAS ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Para administrar la capacitación en las entidades públicas, se parte de la normativa de la institución, su presupuesto e información de la misma. El proceso tiene como etapas: la Definición de objetivos organizacionales, la Detección de necesidades de capacitación, la Elaboración del Plan de Capacitación, la Evaluación del Plan de Capacitación y como producto final el Informe de capacitación que da cuenta de las etapas y resultados del proceso.

