



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

Secretaría de Planificación y Gestión Institucional

**RELEVAMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.  
PROPUESTA NUEVO PLAN DE FORMACION EN CONSULTA  
CON NIVELES DIRECTIVOS DE LA SPyGI Y DEPENDENCIAS.**

Coordinador del Proyecto:  
Luciana Robledo

Julio  
2010

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**  
**Secretaría de Planificación y Gestión Institucional**

**1. PERSONAL AFECTADO AL PROYECTO**

- Dirección General en la que se encuentra radicado el proyecto:

<b>DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL</b>
--------------------------------------

- Integrantes del equipo de trabajo del proyecto:

<b>Nombre y apellido</b>	<b>Rol</b>	<b>Dir. Gral. de pertenencia</b>
Robledo Luciana	Coordinador	DGP
Paola Castellano	Integrante	DGCF
Patricia Perdiguero	Integrante	DGCF
Marina Pucheta	Adscripto	DGCF
Diego Rodríguez De Marco	Adscripto	DGPP

## **2.SITUACIÓN GENERAL DE PARTIDA Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

En lo que se refiere a la capacitación del personal técnico administrativo y de servicios de las dependencias, podemos observar que existe una brecha entre sus capacidades, habilidades, actitudes y aptitudes requeridas para un desempeño eficiente y su nivel de desempeño actual. Esta situación se puso de manifiesto en dos instancias: en el "*Relevamiento de inquietudes de Áreas de Personal de la U.N.C.*" realizado en el año 2007 y en el "*Análisis Organizacional de la SPyGI*" del año 2008.

El "*Relevamiento de inquietudes de áreas de Personal de la U.N.C.*" consistió en una serie de entrevistas y una reunión con los jefes de Personal (convocada por la Dir. Gral. de Personal) con el objetivo de detectar sus principales preocupaciones con respecto a la situación de las áreas a su cargo. A dicha reunión asistieron diecisiete (17) agentes de distintas reparticiones de la U.N.C., no solo de facultades, sino también de otras dependencias como colegios universitarios e institutos.

En esa instancia se relevaron inquietudes en torno a procesos específicos internos, coordinaciones con otras áreas y con el Área Central y dificultades con el personal docente.

En lo que refiere a procesos internos: se manifestaron inquietudes respecto de la necesidad de homogeneización y agilización de procedimientos a través de manuales, por ejemplo. En particular, sobre sistemas de contratos, asignaciones complementarias y certificación de servicios prestados. Otras inquietudes se refirieron al acceso a la informatización y necesidades de capacitación sobre manejo del sistema Pampa, entre otros.

Por otra parte, en el "*Análisis Organizacional de la SPyGI del año 2008*" que consistió en el relevamiento del organigrama, fU.N.C.iones y problemas de la Secretaría, diversas áreas manifestaron que en muchos casos los agentes de las dependencias desconocen procedimientos como liquidación de impuesto a las ganancias y retenciones impositivas. Además, describen que se hace un uso incorrecto de sistemas informáticos como SIGECO, Sist. de Gestión Patrimonial, SIGEPOS, SIGECO 46 y COMDOC. Esto genera descoordinación con las dependencias, errores, re-procesos y demoras en la presentación de documentación.

Por todo lo expuesto, este proyecto se propone identificar las principales necesidades de formación de los agentes de las dependencias en consulta con las Direcciones Generales de la SPyGI, con el objetivo de mejorar las capacidades, habilidades, actitudes y aptitudes requeridas para un desempeño eficiente y coordinado entre el Área Central y las dependencias.

Cabe destacar que el área de Recursos Humanos ha utilizado y utiliza mecanismos de detección de necesidades de capacitación como son:

- **La encuesta anual de relevamiento de necesidades de capacitación** realizada en el año 2009. En dicha oportunidad, se encuestó a 629 agentes pertenecientes a todas las dependencias de la U.N.C. de diferentes categorías, edades y condición de contratación. Se obtuvo importante información en lo relativo a: nivel de instrucción de los agentes por categoría y dependencia, factores obstaculizadores y facilitadores de la capacitación y opinión acerca de la calidad de las acciones formativa. En lo pertinente a necesidades de capacitación la encuesta contaba con un listado de cursos o temáticas entre los cuales el agente podía optar. Esta modalidad si bien aportó información sobre las preferencias particulares del personal, no nos permitió captar la demanda de capacitación de arriba hacia abajo (es decir, desde los directivos hacia los subordinados). Además, la población encuestada estaba representada por los agentes de toda la universidad y no sólo por personal de la SPyGI.
- **La encuesta final de satisfacción** que se realiza al culminar cada acción formativa organizada por el área de Recursos Humanos Esta metodología de detección de necesidades presenta las mismas limitaciones que el instrumento mencionado en primer lugar.
- **Solicitudes de los directivos o responsables de áreas:** en algunos casos se presentan demandas de capacitación específica por parte de los jefes, pero no es lo que predomina.

Para optimizar los mecanismos de detección de necesidades de capacitación el área de RR.HH ha implementado una Unidad de Evaluación Permanente de los resultados de la capacitación. Esto implica la conformación de una Red de Referentes que trabajarán vinculando la realidad y las demandas de cada dependencia con los programas del área de RR.HH.

Es por ello que resulta de vital importancia reforzar estas acciones contando con información concreta provista por los niveles directivos, tanto de las dependencias como de la SPyGI, acerca de cuáles son sus expectativas y demandas en lo referente a la formación del personal a su cargo.

De esta manera será posible contar con la visión de todos los actores que intervienen en este proceso para rediseñar y/o adaptar los planes de capacitación, contribuir a la excelencia en la formación de los agentes, mejorar la efectividad, aprovechar al máximo los recursos disponibles y generar compromiso con la tarea y con la institución.

## **2.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA A RESOLVER**

La capacitación del personal técnico administrativo y de servicios en las dependencias no es acorde a las necesidades de funcionamiento eficiente y coordinado con la SPyGI, en el marco de sus políticas y objetivos.

## **Alternativa:**

Levar a delante un relevamiento de necesidades de capacitación mediante la utilización de entrevistas personales con los Directores Generales de la SPyGI y jefes de diferentes áreas de las dependencias. Asimismo, se realizarán reuniones grupales para abordar problemáticas puntuales con la intervención de todas las partes interesadas. Con el producto de dicho relevamiento se elaborará un Programa de Capacitación adaptado a las necesidades relevadas.

## **Análisis de la alternativa**

### **Dimensiones relevantes**

- **Técnica**

El proyecto demandará la utilización de equipamiento tecnológico básico (PC con conexión a internet, impresora, pantalla y proyector para ser utilizado en reuniones y/o capacitaciones), sistemas informáticos (como el sistema de inscripciones a cursos de capacitación), espacio físico (aula de la SPyGI), horas de trabajo del personal de la SPyGI y horas de trabajo de docentes externos.

- **Organizacional**

El proyecto pretende mejorar la eficacia de los procedimientos de trabajo y generar una cultura de formación continua tanto en la SPyGI como en el resto de las dependencias.

Teniendo en cuenta la estructura vigente será necesario desarrollar habilidades para llevar adelante un trabajo coordinado tanto inter-áreas como inter-dependencias.

- **Económica**

En función del Programa de Capacitación definido, será necesario contar con los recursos económicos para solventar el pago a los docentes/capacitadores, la impresión del material bibliográfico, CD e impresión de certificados.

- **Legal**

El proyecto prevé la revisión y aprobación de una Reglamentación de la Capacitación. Este es un producto fundamental para enmarcar todas las actividades que implica el proceso de capacitación, definir responsabilidades y regular las funciones de las partes intervinientes.

- **Política**

En este sentido, será necesario construir acuerdos referidos al rol del personal técnico administrativo y de servicios de la U.N.C. y a lo que se espera de su desempeño. Habrá que establecer prioridades en relación a las necesidades de formación y quiénes y cómo cubrirán esas necesidades.

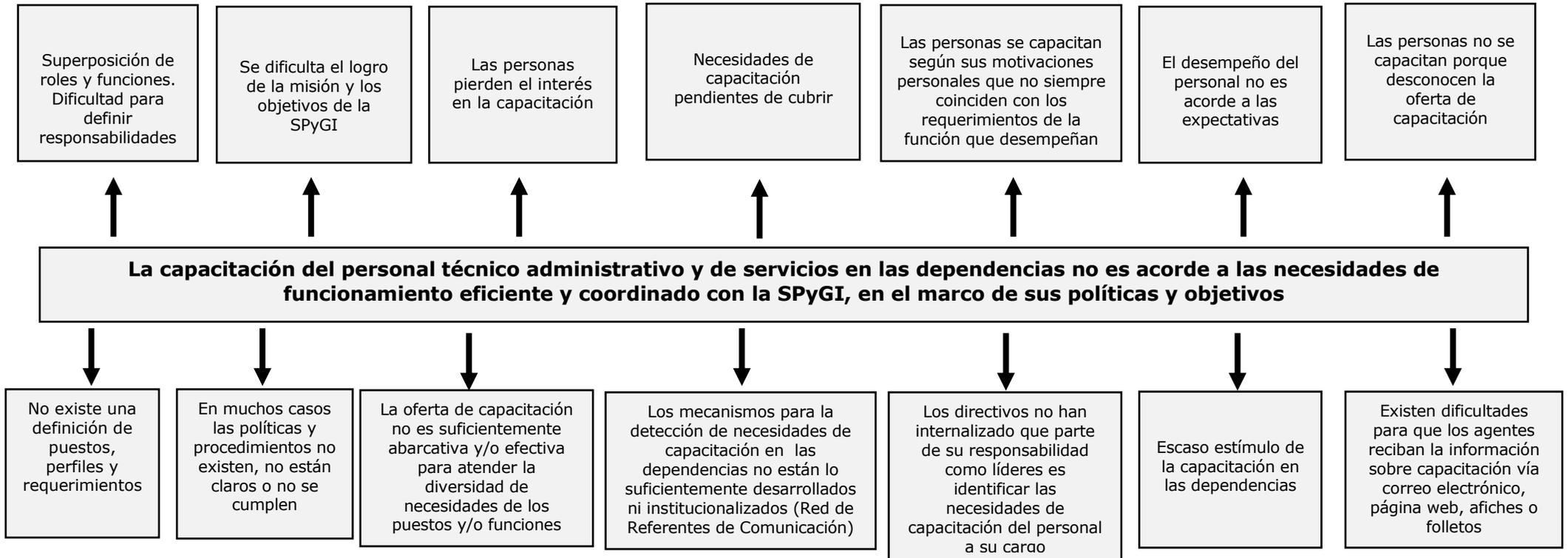
- **Socio-Cultural**

La ejecución del proyecto incentiva nuevos roles y perfiles como el de "capacitador interno", que si bien ya existen dentro de la SPyGI, son figuras que requieren una revalorización para favorecer la formación del personal tanto dentro como fuera de la Secretaría.

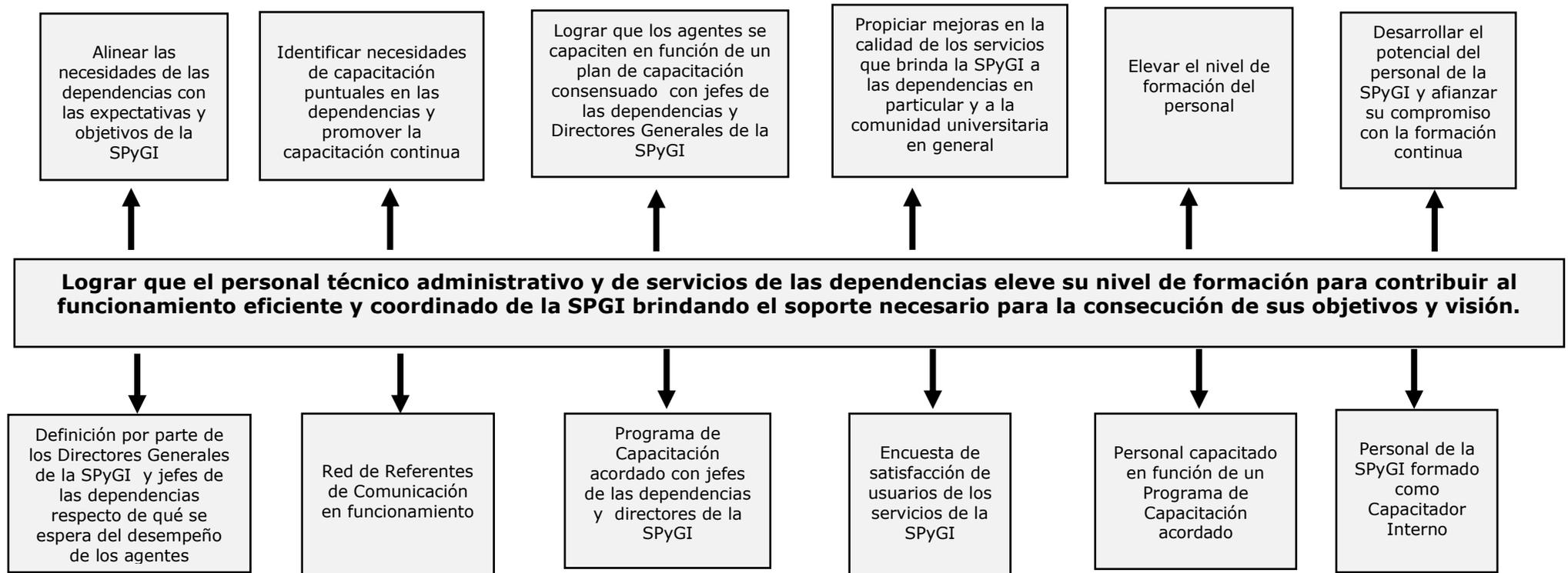
Asimismo, el proyecto promueve la conformación de lazos más estrechos entre el Área Central y las dependencias para afianzar la integridad y la concepción de que en nuestra tarea diaria existe un fin común como lo es el de contribuir a la excelencia de la educación universitaria.

### 3. OBJETIVOS DEL PROYECTO:

#### ÁRBOL DEL PROBLEMA



## ÁRBOL DE OBJETIVOS



### 3. 1 OBJETIVOS DEL PROYECTO – DEFINICION DE INDICADOR

OBJETIVOS	SITUACION DE PARTIDA	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	VALOR NORMATIVO DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACION	FECHA DE CUMPLIMIENTO	SUPUESTOS
<b>PRODUCTOS</b> <b>Definición por parte de los Directores Generales de la SPyGI y jefes de las dependencias respecto de qué se espera del desempeño de los agentes</b>	Registros del Relevamiento de inquietudes de jefes áreas de Personal y Análisis Organizacional	% de demandas de capacitación con respuesta efectiva	80 % de las demandas cubiertas	1) Entrevistas con jefes Dir. Grales. y jefes de dependencias 2) Encuestas – Datos estadísticos	2º semana de noviembre de 2010	Colaboración y compromiso de jefes y Dir. Grales.
<b>Programa de Capacitación acordado con jefes de las dependencias y directores de la SPyGI</b>	El Programa de Capacitación vigente contempla solo algunas demandas de los directivos	Aprobación por parte del Secretario del Programa de Capacitación	No aplica	Publicación y difusión del Programa de Capacitación	1º semana de julio de 2011	Que los directivos incentiven la capacitación y participación del personal a su cargo
<b>Personal capacitado en función de un Programa de Capacitación acordado</b>	El personal participa de la capacitación según su interés particular	% de personal afectado a la tarea que se capacita	70 % del personal afectado a la tarea participando de la capacitación	Registros provistos por el Sistema de Capacitación de RR.HH	Noviembre de 2013	Colaboración y compromiso de todos los integrantes de la SPyGI
<b>Red de Referentes de Comunicación en funcionamiento</b>	Registros del Relevamiento de inquietudes jefes áreas de Personal y Análisis Organizacional	1)Entrevistas con directivos 2)Reuniones con los directivos	1)Mínimo de 2 (dos) entrevistas individuales 2) Mínimo 1 (una) reunión quincenal	Registro de entrevistas y reuniones (planillas de asistencia)	1º semana de noviembre de 2010	Que los directivos participen activamente del proceso de relevamiento
<b>Encuesta de satisfacción de usuarios de los servicios de la SPyGI</b>	Registros del Relevamiento de inquietudes jefes áreas de Personal y Análisis Organizacional	Nivel de satisfacción de usuarios de los servicios de la SPGI	70 %	Encuestas de satisfacción	2º semana de diciembre de 2010	Cubrir la muestra necesaria para asegurar el nivel de confianza de los datos
<b>Personal de la SPyGI formado como Capacitador Interno</b>	Actualmente sólo tres personas se desempeñan como Capacitador Interno	Cantidad de personas formadas como Capacitador Interno	Tres Capacitadores Internos por Dir. Gral.	Registro de aprobación de la capacitación	Última semana de mayo de 2011	Que el personal comprenda la relevancia del rol de Capacitador Interno y se comprometa con la capacitación



UNC

SPGI

PROYECTOS  
2010 / 2013

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

**Secretaría de Planificación y Gestión Institucional**

## **INFORME DE AVANCE MARZO 2011**

**PROYECTO  
RELEVAMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.  
PROPUESTA NUEVO PLAN DE FORMACION EN CONSULTA  
CON NIVELES DIRECTIVOS DE LA SPGI Y DEPENDENCIAS.**

Coordinador del Proyecto:  
Luciana Robledo

*Julio*  
**2010**

## 1. PERSONAL AFECTADO AL PROYECTO

- Dirección General en la que se encuentra radicado el proyecto:

<b>DIRECCION GENERAL DE PERSONAL</b>
--------------------------------------

- Integrantes del equipo de trabajo del proyecto:

<b>Nombre y apellido</b>	<b>Rol</b>	<b>Dir. Gral. de pertenencia</b>
Robledo Luciana	Coordinador	DGP
Patricia Perdiguero	Integrante	DGCF
Paola Castellano	Integrante	DGCF
Marina Pucheta	Adscripto	DGCF
Diego Rodríguez De Marco	Adscripto	DGPP

## **PROYECTO:**

### **RELEVAMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN. PROPUESTA NUEVO PLAN DE FORMACION EN CONSULTA CON NIVELES DIRECTIVOS DE LA SPGI Y DEPENDENCIAS**

#### **Informe de avance marzo 2011**

Una vez iniciado el proyecto en el mes de octubre de 2010 las actividades programadas se desarrollaron según lo previsto en cuanto a la realización de las entrevistas (tanto en las direcciones generales de la SPGI como en las dependencias). Si bien fue necesario reprogramar 5 entrevistas ello no generó inconvenientes mayores. El relevamiento se concluyó en tiempo y forma y se cumplió el supuesto de colaboración y compromiso por parte de los jefes y directores entrevistados.

Por otra parte la Red de Referentes de RR.HH trabajó activamente en el proceso de recolección de información pertinente al proyecto. Se realizaron encuestas en 9 dependencias destinadas a autoridades, jefes y personal técnico administrativo y de servicios.

La información proveniente de ambas instancias, entrevistas y encuestas, fue procesada en conjunto dando lugar al Programa de Capacitación del 1º semestre del año 2011. Cabe aclarar que a la fecha no se ha alcanzado aún el objetivo planteado por el indicador correspondiente: dar respuesta efectiva al 60% de las demandas plantadas por los interesados. Esto se debió a que a nivel de las direcciones de la SPGI surgió la necesidad de clarificar y coordinar previamente algunos procesos internos para luego ofrecer capacitaciones efectivas a las dependencias. Por lo tanto en el transcurso del mes próximo se trabajará en ese sentido.

Para el segundo semestre de 2011 se estima completar la propuesta de capacitación una vez realizados los ajustes necesarios a nivel interno de la SPGI. Además se incorporarán capacitaciones específicas vinculadas a otros proyectos de la SPGI y se continuarán las reuniones con áreas puntuales de las dependencias para abordar temáticas específicas.

Se encuentra pendiente la implementación de una encuesta de satisfacción de usuarios de servicio de la SPGI a realizarse en dos instancias en los meses de mayo y noviembre de 2011.

Es de destacar en general la buena valoración que reciben las acciones de capacitación planteadas desde la SPGI como así también la demanda creciente y en cierta medida urgente de propuestas que mejoren el desempeño de los agentes y el funcionamiento coordinado entre las dependencias y la SPGI.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

**Secretaría de Planificación y Gestión Institucional**

**INFORME DE AVANCE AL 4 DE JUNIO DE 2011**

**PROYECTO  
RELEVAMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.  
PROPUESTA NUEVO PLAN DE FORMACIÓN EN CONSULTA  
CON NIVELES DIRECTIVOS DE LA SPGI Y DEPENDENCIAS.**

Coordinador del Proyecto:  
Luciana Robledo

*Junio*  
**2011**

## 1. PERSONAL AFECTADO AL PROYECTO

- Dirección General en la que se encuentra radicado el proyecto:

**DIRECCION GENERAL DE PERSONAL**

- Integrantes del equipo de trabajo del proyecto:

<b>Nombre y apellido</b>	<b>Rol</b>	<b>Dir. Gral. de pertenencia</b>
Robledo Luciana	Coordinador	DGP
Patricia Perdiguero	Integrante	DGCF
Paola Castellano	Integrante	DGCF
Marina Pucheta	Adscripto	DGCF
Diego Rodríguez De Marco	Adscripto	DGPP

## **PROYECTO:**

### **RELEVAMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN. PROPUESTA NUEVO PLAN DE FORMACION EN CONSULTA CON NIVELES DIRECTIVOS DE LA SPGI Y DEPENDENCIAS**

**Informe de avance al 4 de junio de 2011**

#### *Actividades en ejecución:*

En la actualidad se está trabajando en la programación de la capacitación para el personal técnico administrativo y de servicios correspondiente al segundo semestre de 2011 a cargo de los responsables de diferentes áreas de la SPGI.

#### *Continuidad del proyecto:*

Previo a la ejecución de la programación se comunicará a los Directores Generales cómo funcionará la nueva modalidad de contratación para quienes dicten capacitaciones. Así mismo, se solicitará a los Directores que designen a los capacitadores y definan el momento del semestre más conveniente para ejecutar la capacitación, en función de la disponibilidad de los responsables y el ritmo de trabajo de las áreas.

La programación de la capacitación está dividida por áreas temáticas. En el caso del área temática "Administración" se diseñaron acciones formativas bajo la modalidad de taller, focalizadas en los intereses manifestados en el relevamiento. Todo ello con la finalidad de mantener actualizados los conocimientos de los agentes y facilitar su participación.

Con respecto al área temática "Sistemas SIU" resta definir qué contenidos se dictarán bajo la modalidad presencial y cuáles bajo la modalidad a distancia. En este último caso la propuesta se incorporará al Programa de Capacitación a Distancia una vez que esté en marcha.

#### *Participación de los miembros del equipo:*

La colaboración de Patricia Perdiguero y Paola Castellano tendrá incidencia en la preparación de los contenidos de las capacitaciones y/o en el dictado de las mismas.

Se adjunta la propuesta de capacitación:

AREA TEMÁTICA	DOCENTE A CARGO	ACTIVIDAD	CARGA HORARIA
Administración	A definir	Contratos y Convenios - Nivel Integrador	10 hs
	A definir	Licitaciones - Nivel Integrador	10 hs.
	A definir	Ley de Administración Financiera	4 hs.
	A definir	Presupuesto Universitario por Programa	
	A definir	Sistemas de Tesorería Básico	5 hs.
		Sistemas de Tesorería Avanzado	5 hs.
	A definir	Taller Liq. de Haberes Básico	5 hs.
		Taller Liq. de Haberes Avanzado	5 hs.
	A definir	Sistema Contable Básico	5 hs.
		Sistema Contable Avanzado	5 hs.
	A definir	Sistema Presupuestario Básico	5 hs.
		Sistema Presupuestario Avanzado	5 hs.
	A definir	Actualización AFIP- Servicio y consulta Web	5 hs.
		Actualización AFIP II - Proveedores	5 hs.
		Actualización AFIP III - Ret. Imp. Proveedores	5 hs.
		Actualización AFIP IV - Ley Imp. al cheque	5 hs.
	A definir	Retenciones impositivas 4º categoría - Básico	5 hs.
		Retenciones impositivas 4º categoría - Avanzado	5 hs.
	A definir	Rendición de cuentas	5 hs.
		Patrimonio	5 hs.
A definir	Procedimientos Administrativos	14 hs.	
A definir	Taller: Embargos	5 hs.	
A definir	Taller: Licencias	5 hs.	
A definir	Certificaciones de servicios	5 hs	
SIUSistemas	A definir	Pampa	2 x 5 hs.
	A definir	Pilagá	14 hs.
	A definir	Sigeco	14 hs.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

**Secretaría de Planificación y Gestión Institucional**

**INFORME DE AVANCE AL 15 DE AGOSTO DE 2011**

**PROYECTO  
RELEVAMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.  
PROPUESTA NUEVO PLAN DE FORMACIÓN EN CONSULTA  
CON NIVELES DIRECTIVOS DE LA SPGI Y DEPENDENCIAS.**

Coordinador del Proyecto:  
Luciana Robledo

*Agosto*  
**2011**

## 1. PERSONAL AFECTADO AL PROYECTO

- Dirección General en la que se encuentra radicado el proyecto:

**Secretaría de Planificación y Gestión Institucional – Área de Recursos Humanos**

- Integrantes del equipo de trabajo del proyecto:

<b>Nombre y apellido</b>	<b>Rol</b>	<b>Dir. Gral. de pertenencia</b>
Robledo Luciana	Coordinador	DGP
Patricia Perdiguero	Integrante	DGCF
Paola Castellano	Integrante	DGCF
Marina Pucheta	Adscripto	DGCF
Diego Rodríguez De Marco	Adscripto	DGPP

## **PROYECTO:**

### **RELEVAMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN. PROPUESTA NUEVO PLAN DE FORMACION EN CONSULTA CON NIVELES DIRECTIVOS DE LA SPGI Y DEPENDENCIAS**

**Informe de avance al 15 de agosto 2011**

#### ***Continuidad del proyecto:***

Luego de las reuniones realizadas los días 23/06/11 y 30/06/11 junto a Directores Generales y Directores de la SPGI se acordó trabajar en la coordinación interna de algunos procesos centrales que involucran fundamentalmente a las áreas de Dir. de Patrimonio Rendición de Cuentas, Dir. Gral. de Presupuesto, Dir. de Control y Liquidación de Haberes y la Dir. de Tesorería.

El propósito es abordar procesos como Sueldos y Rendición de Cuentas para poner en claro la participación y responsabilidad que le compete a cada área, dado que se presentan algunas descoordinaciones que afectan el trabajo en conjunto con las dependencias. Esto implica llegar a ciertos acuerdos en cuanto a la modalidad de trabajo que posteriormente puedan ser comunicarlos a todos los participantes del proceso.

Es por ello que en primera instancia deberá existir una capacitación interna (para las áreas de la SPGI) que posteriormente se pueda replicar en las dependencias.

#### ***Actividades en ejecución:***

Actualmente se esta trabajando en concentrar y poner en común la información provista por las diferentes áreas en lo que se refiere al proceso de Sueldos.

El día viernes 26/08/ 11 se reunirán los responsables de la Dir. de Patrimonio Rendición de Cuentas, Dir. Gral. de Presupuesto, Dir. de Control y Liquidación de Haberes y la Dir. de Tesorería para generar un documento que integre la información aportada y refleje el proceso en su conjunto.