



Universidad Nacional del Comahue  
Centro Universitario Regional Zona Atlántica

Tesis de Grado para la Licenciatura en Gestión de  
Recursos Humanos

Título:

**Políticas de formación para el desarrollo del personal  
de la Legislatura de la Provincia de Río Negro: análisis  
de la implementación de la carrera virtual universitaria  
Tecnatura en Gestión Parlamentaria, en convenio con  
la Universidad Nacional de Tres de Febrero. Período  
2006 – 2010.**

**Directora:** Lic. María Emilia OCAMPO

**Tesista:** Téc. Federico A. ABEIRO

**AÑO 2020**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis, especialmente a mi tutora y profesora, Lic. María Emilia Ocampo, quien desde un primer momento estuvo para acompañarme y mostrarme el camino que debía transitar a fin de llevar a cabo este trabajo de investigación.

También esta tesis, va dedicada a la Universidad Nacional del Comahue, por ser pública y por permitirnos la oportunidad de formarnos, comprendiendo a la formación como un medio que implica una transformación legítima en el estudiante.

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecer a la directora de mi tesis, Lic. María Emilia **Ocampo**, por haberme apoyado constantemente en el transcurso de estos meses de elaboración.

Agradecer puntualmente a Susana **Costa**, quien desde un primer momento, estuvo presente aportando información valiosa, en base a sus conocimientos y experiencias adquiridas.

Agradecer especialmente a Claudia Perez, Bety Kucich, Clemente Aramendi, Héctor (Fati) Salinas, Jeannette Le-Feuvre, Sergio Alarcón, Lidia Dietz, Raúl Marigual, Diego Lucero y “Minito” Herrera.

Agradecer, también, a la Prof. Adriana Araque, Lic. Jorge Ojeda y Téc. Miriam Hamsen, y a quienes fueron funcionarios durante el periodo bajo estudio, el señor Ing. Mario de Rege, Silvia Jalabert y la Lic. Graciela Lagos.

Agradecer sinceramente a mi compañera de vida, Adriana Fortelli, quien siempre me acompañó y aguantó en las buenas y las malas.

*El aprendizaje afecta enormemente la forma de pensar, sentir y actuar de la persona, así como sus creencias, valores y objetivos personales.*

(Chiavenato, 2007)

## **RESUMEN.**

El presente informe expone un análisis acerca de las políticas y prácticas que se llevaron a cabo en la Legislatura de la Provincia de Río Negro para la implementación de la carrera virtual universitaria, Tecnicatura en Gestión Parlamentaria, con el objeto de brindar una formación específica al personal legislativo en el periodo 2006-2010.

Para cumplir con dicho propósito, se efectuó una investigación de carácter cualitativa, aplicando para tal motivo, entrevistas en profundidad a un aproximado de sesenta (60) agentes claves que participaron del plan de formación profesional virtual universitaria.

Según el desarrollo de esta investigación, se comprenderá que la formación es un proceso que incluye cambios vitales más o menos constantes en la conducta cognitiva, social y efectiva de las personas. Es decir, que la formación no sólo es un fin, sino un medio que admite una transformación.

De lo anterior, se concluye que la formación profesional en las instituciones públicas es de vital importancia para el desarrollo de estas mismas, tanto como para el progreso de sus empleados, permitiendo gestionar el conocimiento en consecución de los objetivos establecidos y de la estrategia institucional.

### **Palabras claves:**

Gestión del Desarrollo – Formación Profesional – Educación virtual – Parlamento - Competencias Laborales – Compensaciones retributivas.

## INDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
1.1 Elementos Introdutorios.....	7
<b>2. CAPÍTULO N° I</b>	
2.1 Marco teórico conceptual.....	<b>15</b>
<b>3. CAPÍTULO N° II</b>	
3.1 Políticas y prácticas de formación universitarias en la Legislatura de Río Negro: Tecnicatura en Gestión Parlamentaria.....	<b>35</b>
3.2 La Gestión parlamentaria: fundamentos y vinculación con el trabajo legislativo.....	<b>36</b>
3.3. Prácticas y políticas de implementación de la carrera universitaria.....	<b>37</b>
3.4 Plan de Estudio.....	<b>42</b>
3.4 Desarrollo del cursado, asignación de tutores y características académicas de los exámenes.....	<b>46</b>
<b>4. CAPÍTULO N° III</b>	
4.1 Principales dificultades para el acceso y el cursado de la oferta académica y situación laboral de los egresados.....	<b>50</b>
<b>5. CONCLUSIONES</b> .....	<b>74</b>
<b>6. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>82</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>89</b>
<b>8. ANEXOS</b> .....	<b>95</b>

## **1. Introducción:**

### **1.1 Elementos Introdutorios**

Esta investigación tiene su desarrollo en el campo disciplinar de la Gestión de los Recursos Humanos, más precisamente, sobre la base del Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional, propuesto por Francisco Longo (2002), que representa un enfoque amplio de análisis institucional de alcance global y sistémico, que destaca la importancia estratégica de contar con un modelo integrado de Gestión de Recursos Humanos (GRH). Este enfoque se conforma de siete subsistemas: la Planificación Estratégica de Recursos Humanos, el subsistema de Organización del trabajo, el subsistema de Gestión del Empleo, el de Gestión del Rendimiento, Gestión de la Compensación, Gestión del Desarrollo y el de Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales.

El presente trabajo se inserta en el contexto socio económico-histórico de la ciudad de Viedma, capital de la Provincia de Río Negro, durante la gestión de Gobierno que transitaba el año 2006, bajo la vice gobernación del señor Ing. Mario De Rege, Presidente de la Legislatura, año en el cual se comenzaron a llevar adelante acciones de formación específica para el personal de la Legislatura de Río Negro.

Durante el periodo mencionado, la dinámica funcional del Parlamento rionegrino, fue adquiriendo mayores niveles de complejidad, exigiendo mayor nivel de actualización y profesionalización del recurso humano, con el propósito de estar en sintonía con las transformaciones del contexto y la demanda social, como así también en base a la diversidad de los procesos legislativos y administrativos a partir del avance tecnológico.

En este sentido, fue necesario trabajar en el mejoramiento de los procesos institucionales que dan sentido y valor al Poder en su conjunto. El fortalecimiento de la gestión legislativa y administrativa supone hacer más eficientes los procesos de planificación, gestión y evaluación de las áreas, desarrollando y ampliando las capacidades organizacionales e individuales a fin de que los distintos actores, puedan ser protagonistas comprometidos en el diseño e implementación de los cambios organizacionales.

En este sentido, se consideró significativo el estudio de la política de formación específica profesional implementada en el Parlamento rionegrino, ya que hasta ese entonces no se había planteado como una acción prioritaria. Si se venían llevando a cabo acciones de Capacitación, con diferentes modalidades y destinatarios desde el año 1999, año en que se crea el Departamento de Capacitación y Desarrollo, incorporándose a la estructura organizativa del Parlamento provincial.

Así, a partir de un Convenio marco celebrado entre, la Legislatura de Río Negro y la Universidad Nacional de Tres de Febrero, se crea una carrera de nivel universitario.

El periodo seleccionado, 2006 – 2010, se fundamenta en que durante estos años, ambas instituciones decidieron llevar a cabo acciones conjuntas para la puesta en marcha de la carrera virtual universitaria, Tecnicatura en Gestión Parlamentaria, bajo la modalidad a distancia, a través de la plataforma Untref Virtual.

De esta manera, esta investigación buscó conocer y analizar cuáles fueron las políticas y prácticas que se llevaron a cabo en la Legislatura rionegrina para la implementación de la carrera universitaria de formación profesional para el agente legislativo.

En función del objeto de estudio de la presente investigación, se realizó una aproximación a la bibliografía disponible. Estas indagaciones preliminares permitieron identificar determinados trabajos científicos con pertinencia a la temática en cuestión, que a continuación se expone.

En primer lugar, en el orden internacional, un artículo científico titulado: “Los Institutos de Administración Pública en España: evaluación y metaevaluación de su actividad formativa e investigadora (1999-2005)”, Dr. Sergio Jiménez Meroño, Lic. Rubén Sánchez Medero, Dra. Gema Sánchez Medero, hacen referencia a los programa de formación que desarrollaron los Institutos, Escuelas y Centros de Administración Pública (IECAP) en el año 2004.

En el mismo orden internacional, se encontró una tesis presentada en Lima, Perú, por el autor Rubén Gonzales Espino, “Políticas Estatales de Formación Profesional y Formación Profesional Universitaria”. Esta investigación aborda a



las universidades nacionales y privadas como agentes educativos de formación profesional, mediante el interrogante si se ha podido resolver la incógnita sobre si la universidad está cumpliendo el rol que la sociedad le ha encomendado, en consonancia con las políticas de formación establecidas por el Estado.

Por otro lado, en el orden nacional, se presentó una tesina de Bizzarr, Julia, titulada “Hacia una Evaluación de la Implementación de Políticas de Formación de RRHH en la Administración Pública”. Presenta un estudio de tipo cualitativo como base metodológica, el cual propone avanzar acerca de cuáles son las variables que interfieren en la implementación de un plan de formación.

En un mismo sentido, se relevó una tesis nacional de la Lic. González Sironi, Julieta, titulada “La Formación de los Trabajadores en la Administración Pública”, y presentada en la ciudad de la Plata, propone profundizar conceptualizaciones de formación y de capacitación, teniendo como centro de investigación el Instituto Provincial para la Administración Pública (IPAP), de la Provincia de Buenos Aires. Entre sus principales aportes se destacó, que es la capacitación prácticamente sinónimo de la necesidad de adquirir conocimientos, evolucionando a la adquisición de habilidades y destrezas. La capacitación en el Estado se propone desarrollar competencias profesionales de trabajadores, que permitan resignificar las prácticas laborales, comprendiendo las políticas públicas, las instituciones y el rol del sujeto como trabajador en servicio. La formación y la gestión del conocimiento resultan un elemento y un volar estratégico clave en el desarrollo de la carrera laboral de los empleados en las organizaciones públicas.

A nivel local, se expuso una tesis titulada: “La Formación Técnica Superior como herramienta para progresar en la carrera administrativa de los empleados públicos provinciales. El caso de la Tecnicatura Superior en Recursos Humanos presencial dictada en el Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP), en el periodo 2010-2013”, de Karen S., Ziede. El objeto de estudio fue analizar la formación técnica superior de los empleados públicos, concluyendo que los agentes públicos que pudieron formarse técnicamente, pudieron conocer marcos teóricos y adquirir diferentes herramientas que un empleado que no ha podido formarse no tendría. Que por ello, es importante que un sistema de carrera ofrezca todas las alternativas existentes para que los agentes públicos puedan desarrollar al máximo las habilidades que poseen,

obteniendo las instituciones públicas mayores disponibilidad de recursos humanos con cualificaciones que se requieren.

Por su parte, en el ámbito local, se encontró una tesis de grado, presentada en la Universidad Nacional del COMAHUE, en la ciudad de Viedma, por las autoras Sandoval Ana y Ríos Cristina, titulada “Análisis de las Políticas de Capacitación y Formación para el personal legislativo de Río Negro”, durante el periodo 2012 – 2016. En esta se planteó si “¿Las políticas de Capacitación y Formación implementadas para el personal legislativo, lograron cumplir con los objetivos del Área de Formación? En sus conclusiones, las autoras expresaron que el Departamento de Capacitación y Desarrollo de la Legislatura Provincial, realizó un análisis para establecer e identificar las necesidades de capacitación conociendo los objetivos de la organización, y que esto fue vital para identificar las competencias, habilidades, capacidades y actitudes que necesitaban los agentes legislativos, las cuales debían reforzarse a través de la capacitación y así cumplir exitosamente las tareas que cada puesto de trabajo requiere. Es por ello que, las autoras consideran que la formación de los agentes cumplió con los objetivos planteados conforme a lo expresado por el autor Chiavenato, quien marca que la formación es el desarrollo de capacidades, conocimientos, actitudes y aptitudes de las personas (Sandoval y Ríos, 2018).

Como objetivo general esta investigación se propone, analizar las políticas y prácticas que se llevaron a cabo en la Legislatura de la Provincia de Río Negro para la implementación de la carrera virtual universitaria, Tecnicatura en Gestión Parlamentaria, para la formación específica del personal legislativo en el periodo 2006 - 2010.

Del mismo modo y complementando el propósito general, se establecieron como objetivos específicos, con la necesidad de profundizar el sentido de este trabajo, los que a continuación se detallan:

- Describir las políticas y prácticas puestas en marcha por la Legislatura de Río Negro para la formación universitaria de su personal;

- Conocer las dificultades de los alumnos para el acceso y el cursado de la oferta académica mediante la modalidad virtual a distancia;

-Indagar acerca de la cantidad de egresados de la carrera y su situación laboral luego de la graduación correspondiente.

El mayor interrogante que direccionó esta investigación fue: ¿Cuáles fueron las políticas y prácticas que se llevaron a cabo en la Legislatura de Río Negro para la implementación de la carrera, Tecnicatura en Gestión Parlamentaria, para la formación profesional específica del personal legislativo, en el periodo 2006 - 2010?

Por otra parte, para el desarrollo de esta investigación se plantearon una serie de preguntas e interrogantes, las cuales pudieron brindar un resultado más acabado de la información recopilada, estas fueron:

¿Qué políticas y prácticas fueron llevadas a cabo por la Legislatura de Río Negro para la formación profesional universitaria de su personal en el periodo 2006-2010?

¿Cuáles fueron las dificultades de los alumnos para el acceso y el cursado de la carrera universitaria mediante la modalidad a distancia?

¿Qué cantidad de egresados se registraron bajo el periodo analizado y cuál fue la situación laboral de los agentes luego de su graduación?

Ahora bien, los **supuestos** que guiaron a esta investigación comprenden tres ejes vitales que se desprenden de los interrogantes y los objetivos planteados, se detallan:

- En primer lugar, si bien la Legislatura de Río Negro puso en marcha un conjunto de políticas y prácticas de formación universitaria para el personal, tanto los aprendizajes individuales como los colectivos no responderían estrictamente a las competencias laborales pertinentes por no contar con un modelo de gestión por competencias para el personal.
- También, el acceso a la oferta académica y el normal cursado de la carrera con modalidad virtual, se habría desarrollado con dificultades de distinta naturaleza. Por un lado, por no contar el personal con las exigencias y conocimientos previos necesarios, y por otro, por la ausencia de un acompañamiento con tutores locales.

- Además, se consideró a priori que la situación laboral de los empleados egresados de la carrera no tendría un pleno reconocimiento institucional en términos de reasignación de funciones o promociones en la carrera administrativa, a partir de la adquisición de nuevas competencias y conocimientos específicos, en el marco de una política de formación, situación que produciría un descontento individual, afectando el rendimiento laboral del personal.

La estrategia metodológica seleccionada para llevar a cabo esta investigación fue de carácter cualitativa, sobre la base del método Etnometodológico, que se basa en el estudio de los procesos instituyentes, permitiendo conocer el proceso que va de lo instituyente a lo instituido.

Tal como lo señala Veytes (2009), en el libro, Investigaciones Cualitativas en Ciencias Sociales, Capítulo 2, Campos de Aplicación y Decisiones de Diseño en la Investigación Cualitativa, La Etnometodología, es una orientación metodológica y a la vez, una vía de acceso al estudio de la realidad, entendida ésta como una construcción intersubjetiva.

H. Garfinkel, plantea como objetivo de la etnometodología, el “dar a las actividades más comunes de la vida cotidiana la atención que normalmente se concede a los acontecimientos extraordinarios”. (Garfinkel, 1967). Desde su perspectiva, lo social está construyéndose permanentemente y por ello la mirada ha de dirigirse hacia los mecanismos de producción de la realidad social.

Conocer el proceso que lleva de lo instituyente a lo instituido requiere estudiar los modos en que se organiza el conocimiento que los individuos tienen.

En cuanto a la evidencia empírica de la etnometodología, es un enfoque que entiende el lenguaje como un factor constitutivo del mundo social que se produce, un lenguaje en interacción. Permitiendo, que en el análisis institucional se puedan identificar fuerzas y procesos instituyentes, que han logrado a través de la etnometodología, un extraordinario aporte de evidencia empírica.

En otras palabras, se analizó un hecho social histórico, en un campo laboral concreto, en este caso el Parlamento rionegrino, basado tanto en la experiencia de los actores como en el relato de los hechos vividos, considerando las

subjetividades de los mismos, desde la perspectiva disciplinar de los Recursos Humanos. Así, se construyó un diseño flexible, que incorporó datos que no habían sido previstos y que pudieron emerger en base al trabajo de campo realizado.

Las técnicas de recopilación documental que se llevaron a cabo fueron, la lectura y análisis de material de estudio, documentos científicos, documentos administrativos, resoluciones de las autoridades sobre el tema de investigación, informes de diferentes áreas. También, un análisis riguroso de los programas de formación y capacitación de la Legislatura rionegrina, presentados durante el periodo bajo estudio.

Otra técnica de relevamiento fundamental fueron las entrevistas en profundidad, a los actores claves del periodo de estudio que brindaron información específica dentro de la institución. Para ello se tuvo en cuenta, a quien fuera presidente de la Legislatura rionegrina en el año 2006, a la Directora de Recursos Humanos, a integrantes del equipo de Formación y Capacitación, a quien fue jefa a cargo del departamento de Capacitación y Desarrollo, al presidente de la Legislatura en el año 2010 (año de la primera graduación), al secretario general de la Asociación de Personal Empleados Legislativos (APEL), y a los agentes que participaron de la oferta académica, los cuales formaron parte de la puesta en marcha del plan de formación profesional universitario que se llevó adelante en la Legislatura provincial. En suma, se realizaron un total de veintiséis (26) entrevistas.

Respecto de la población y la muestra, es oportuno aclarar que, sobre un total de aproximadamente unas sesenta (60) personas que accedieron y participaron de la formación académica, se consideró una muestra de naturaleza intencional, no probabilística pero si representativa en términos académicos, del orden de un aproximado de diecinueve (19) agentes legislativos.

Para alcanzar los objetivos que estructuran esta investigación, se propuso el siguiente recorrido:

- En el primer Capítulo, se ahonda en el desenlace del Marco Teórico Conceptual, profundizando conceptos y/o categorías de Gestión de Recursos Humanos, Modernización, políticas de formación, Educación

superior, formación académica universitaria, particularidades académicas de las Tecnicaturas y un acercamiento a la Gestión parlamentaria y su vinculación con el trabajo legislativo.

- En el segundo Capítulo y para dar cuenta de los primeros dos objetivos específicos enunciados, se llevó adelante una rigurosa descripción, tanto del proceso de implementación de la carrera universitaria, Tecnicatura en Gestión Parlamentaria, como del Plan de Estudio que estructura a la misma: diseño, correlatividades, requisitos para el cursado, condiciones de acreditación y acceso; cantidad de alumnos cursantes, cantidad de egresados y situación laboral de estos últimos.
- El tercer Capítulo, en consonancia con el tercer objetivo específico de esta investigación, se realiza una clasificación de las principales dificultades que tuvieron para el acceso y el cursado de la oferta académica por parte del personal legislativo, tomando en cuenta también la situación laboral de cada egresado a posteriori de su graduación. Esta información surge de la elaboración y posterior sistematización y análisis de las opiniones de los actores claves, recabadas en las entrevistas bajo los interrogantes, supuestos y objetivos definidos anteriormente.

Por último, se culmina este estudio de investigación con la exposición de conclusiones preliminares, que probablemente servirán para otras investigaciones y recomendaciones para la institución Parlamentaria a la luz de las indagaciones desarrolladas.

## **Capítulo N° I:**

### **Marco teórico conceptual**

Es relevante decir, que toda investigación o proyecto se inicia con un conjunto de consideraciones partiendo del mundo social que desea estudiar, o sea, un análisis histórico de un fenómeno social puede ser objeto de investigación en sí mismo, el cual se complementa con lecturas de investigaciones o artículos teóricos. Es por ello, que la investigación social es una forma de conocimiento que se caracteriza por la construcción de evidencia empírica elaborada a partir de la teoría, aplicando reglas de procedimiento explícitas.

El marco teórico constituye un corpus de conceptos de diferentes niveles de abstracción, articulados entre sí, que orientan la forma de aprehender la realidad, en donde en el nivel más general de la teoría encontramos paradigmas. Por su parte, los paradigmas representan un conjunto de conceptos teóricos-metodológicos que el investigador asume como un sistema de creencias que determinan el modo de orientarse y mirar la realidad. Por consiguiente, se encuentra la teoría general, la cual está constituida por un grupo de proposiciones interrelacionadas que se utilizan para explicar procesos o fenómenos sociales. Y por último, en un nivel inferior de abstracción, están las teorías sustantivas, las cuales se conforman por proposiciones teóricas específicas de la parte de la realidad social que se pretende estudiar. A partir de ellas se definirán los objetivos específicos de investigación, a lo que precedentemente se determinarán técnicas de recolección de datos: como la definición de preguntas, temas, ejes y conceptos sensibilizadores en el caso de las entrevistas abiertas y en profundidad (Sautu, 2005).

Desde un punto de vista general e introduciéndonos a la temática conceptual, Mercedes Iacovello (1999), expresa que las áreas de desarrollo de recursos humanos en el sector público, están adquiriendo gran importancia como determinantes de la efectividad organizacional. Ante un entorno cada vez más complejo en términos de condiciones económicas, tecnológicas, procesos políticos y pautas socioculturales. La efectividad de las organizaciones públicas depende cada vez más de la calidad de sus recursos humanos.

Esto también implica la identificación de las competencias necesarias y la conducción del proceso de aprendizaje de los empleados, orientado al logro de las estrategias de la organización. En Argentina, años atrás, se comenzó a trabajar en programas que tienen una orientación más estratégica al modelo de competencias. La Dirección Nacional de Capacitación, organizaba talleres con la participación de los responsables de capacitación de los distintos organismos públicos, a través de los cuales definían los perfiles profesionales requeridos, definiendo las competencias necesarias para la gestión organizacional (Iacovello, 1999).

La carrera administrativa ha sido un modelo de organización del personal en el sector público, sustentado en principios como el ingreso por mérito, la estabilidad laboral basada en comportamientos y rendimientos satisfactorios, y la neutralidad respecto de la política partidista. Sin embargo, las prácticas de su funcionamiento hicieron que los sistemas de carrera se distorsionaran con el tiempo, contraviniendo los principios en que se sustentaban. La selección discrecional del personal, la falta de evaluación del desempeño individual y la forma asistemática en que se llevaba a cabo la capacitación, fueron aspectos que formaron parte de la crisis del modelo y de los sistemas de carrera administrativa (Bonifacio, 1995).

De esta manera, en el año 1991 surge como política pública la profesionalización de la carrera administrativa, destinada al fortalecimiento de la administración pública centralizada y que tuvo su correlato en la puesta en funcionamiento del Sistema Nacional de Profesionalización Administrativa (SINAPA) (Ocampo, et al., 2007).

Entonces, pensar en el buen desempeño de las organizaciones públicas, requiere que sus Administraciones, gestionen sus recursos humanos, buscando el desarrollo del personal para las actividades profesionales que han de llevarse a cabo. Es imperioso el conocimiento estratégico sobre el sector público y sus consecuencias en la acción pública, como así también, lograr el grado de satisfacción de los ciudadanos en relación con los servicios que reciben, especialmente cuando se trata de los llamados Estados de bienestar (Beltrán Villalva, 1997).



Según Villalva (1997), el ámbito formativo público estatal de carácter estrictamente profesional, va a depender de las instituciones educativas generales, como son: los centros de formación Profesional, los de enseñanza secundaria y especialmente de las Universidades.

En este mismo sentido, Ocampos et al., (2007) en una ponencia titulada, “Construyendo Capacidades estatales: la capacitación y el desarrollo del personal como instrumento para el fortalecimiento de la profesionalización del empleo público”, presentado en IX Seminario Redmuni, “La Agenda Pública Municipal – Presente y perspectiva”, nos dice: es indudable la importancia que adquirió el tratamiento de los recursos humanos en las organizaciones públicas. Esta tendencia puso en valor el papel de las persona como componente estratégico para el logro de los fines institucionales y la necesidad de encontrar políticas, estrategias y mecanismos para mejorar la gestión de los recursos humanos en los apartados administrativos del Estado.

En suma, se debe calificar al personal mediante un proceso continuo, activando en todas las áreas respectivas políticas de gestión de los recursos humanos, convencidos de que es la forma en que el sector público fortalecerá sus capacidades y por consiguiente producir los cambios en la gestión tendiente al logro de mayores niveles de eficiencia, eficacia y transparencia (Ocampos et al., 2007).

Cuando se habla de formación profesional, se habla de un nuevo perfil del Estado, es decir, tomar en cuenta tanto lo nuevo como lo permanente a fin de establecer el perfil de la demanda. Los demandantes de formación profesional, deben ajustar sus necesidades y expectativas a la oferta disponible (Oszlak, 2007).

Siguiendo con esta línea, Oszlak (2007), se refiere a una política de formación de recursos humanos de alcance nacional, expresando que corresponde al Poder Institucional, tomar posición al respecto. Que el Estado sea capaz de conocer algo tan elemental, tan crítico, como el volumen de la demanda de formación, su distribución o prioridad, disponiendo de herramientas metodológicas y tecnológicas necesarias para la tarea. Se habla de un Estado que ponga en marcha programas de formación. Desde el punto de vista técnico, la puesta en marcha de este tipo de programas exige considerar, en

primer lugar, la detección de necesidad de capacitación y formación dentro de las organizaciones públicas estatales.

En el caso de los Poderes Legislativos, Jorge Omar Rinaldi (2000), en su carácter de Director General del Instituto de Capacitación Parlamentaria de la Cámara de Diputados de la Provincia de Santa Fe, señala que estos órganos parlamentarios se componen de una naturaleza compleja, debido a la multiplicidad de funciones que desarrolla. Una de ellas, es la dinámica de cambios a la que está sujeta la institución. Esta dinámica de cambios, que no se da en los otros poderes gubernamentales, es una condición necesaria que surge de su carácter representativo, porque si la base de representación, que es la sociedad, es cambiante, la organización también debe serlo a fin de reflejar los cambios que se producen en base a dicha representación. Estos cambios generan una redistribución de roles significativos.

Por consiguiente, el personal que llega de la mano del legislador electo, proviene de distintos sectores, algunos son profesionales que asesorarán al Legislador en función legislativa, otros como los que vienen del campo político, asesorarán al legislador en función política y social, y otros son asignados a la tarea administrativa que sirve de soporte a las anteriores.

Tres perfiles diferentes, tres funciones diferentes, es por ello que se hace necesario que la formación específica de estos, unifique los conocimientos operativos de la institución es un mismo conocimiento.

En suma, el autor contribuye a que si nos detenemos en el análisis de la función pública legislativa, advertiremos que la confección de una ley es el resultado del intercambio de dos funciones básicas y específicas: La Política y la Técnica parlamentaria.

-La función Política, es ejercida por el legislador, como ya hemos dicho, la cual recepta la demanda social y expresa una voluntad política.

-La función Técnica, es ejercida por el técnico o asesor, transformando esa voluntad política en un texto de contenido normativo. Dicho de otro modo, se debe plasmar esa voluntad

política en un conjunto de normas de conducta, obligaciones y derechos (Rinaldi, 2000, p. 2).

En consecuencia, Grosso (1997) coincide con lo expuesto anteriormente por Ocampos et al., (2007), en relación a que el desafío es implementar proyectos de Capacitación y Formación permanentes que respondan a las necesidades institucionales. Así lograr que se involucren todos los actores que componen la institución a fin de que el aprendizaje sea, efectivamente, motor de cambios. Equilibrando así, algunos de los factores que conspiran contra la eficiencia, como son los que ya mencionamos anteriormente: los cambios periódicos a que está sometida la institución, la falta de profesionalización de los técnicos y la necesidad de actualización constante.

### **Gestión de Recursos Humanos y del Desarrollo.**

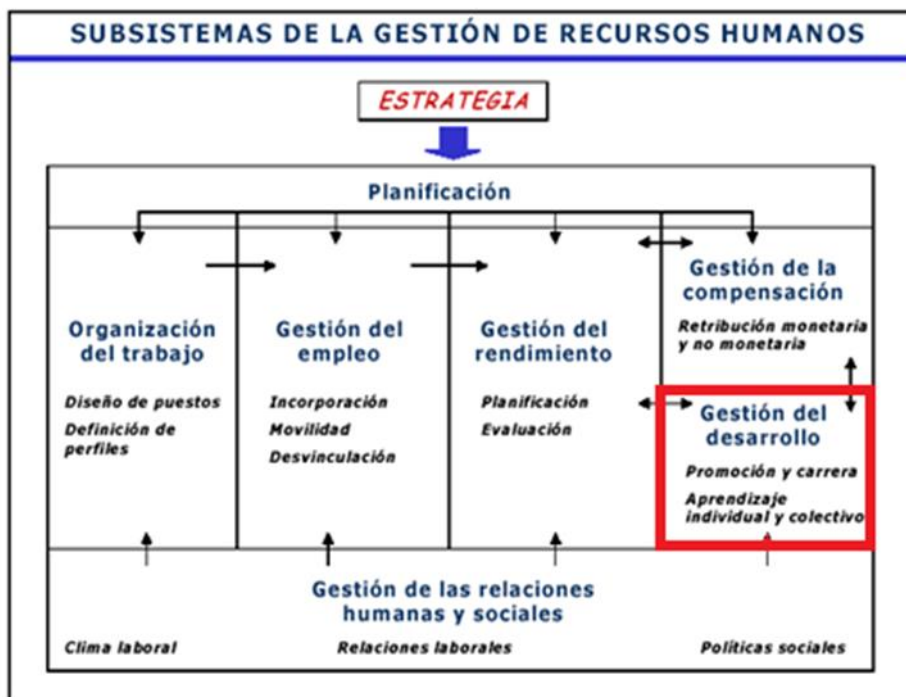
La gestión de recursos humanos es un área de estudio relativamente nueva, que ha surgido vinculada a la necesidad de intervenir en los conflictos que se producen en la relación existente entre las organizaciones y las personas que en ellas se desempeñan laboralmente.

En un principio, la administración de personal surge a través de la corriente de las “Relaciones Industriales” entre las organizaciones y las personas, como consecuencia del crecimiento y la complejidad de las funciones organizacionales, en los albores de la Revolución industrial. Así, comienzan a regularse normas y procedimientos con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales en armonía con los individuales.

A partir de la década de 1970, surgió el concepto de Administración de Recursos Humanos (ARH), implicando cambios en la gestión organizacional, promoviendo que las organizaciones administraran con las personas. Esto significaba tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Las personas dejan de ser recursos que las organizaciones consumen y utilizan y que producen costos, para convertirse en un poderoso activo que impulsa la creatividad y el logro de los objetivos organizacionales, alineados con la estrategia de la organización ,

de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología (Chiavenato, 2007, Parte I, pág. 2).

En este marco, Francisco Longo (2002) presenta un modelo integrado de Subsistemas de Gestión de los Recursos Humanos, el cual compatibiliza los objetivos de eficacia y eficiencia con los requerimientos de igualdad, mérito y neutralidad, que son propios de administraciones profesionales en contextos democráticos, tal como fuera expresado en el Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional.



Extraído del documento: "Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil, ESADE"

Autor: Longo, Francisco (2002)

A continuación, nos encontramos con el primer subsistema que integra el modelo integrado de Longo (2002), el cual se halla en el nivel superior y es la Planificación de Recursos Humanos (RRHH), constituye la principal entrada a todo el sistema integrado de Gestión de Recursos Humanos (GRH). Este permite anticipar definiciones políticas en todos los restantes subsistemas con los que se interrelaciona. Mediante la Planificación de RRHH, una organización realiza el estudio de sus necesidades, cuantitativas y cualitativas de RRHH a corto, medio y largo plazo, contrastando con las necesidades estratégicas de la organización.

En un nivel horizontal nos encontramos con otros cinco subsistemas, ordenados en una secuencia lógica: En primer lugar, la Organización del Trabajo, esta define los contenidos y las características de las personas llamadas a desempeñarlas. El subsistema de organización del trabajo integra el conjunto de políticas y prácticas de GRH destinadas a definir las características y condiciones de ejercicio de las tareas a realizar, así como los requisitos de idoneidad de las personas.

En el segundo lugar se encuentra, la Gestión del Empleo, comprende flujos de entrada, movimiento y salida de las personas. Abarca tres áreas fundamentales, como la Gestión de la Incorporación, la cual comprende las políticas y prácticas referentes al acceso de las personas al puesto de trabajo; la Gestión de la Movilidad, esta afecta los movimientos de las personas entre los puestos de trabajo de la organización; y la Gestión de la Desvinculación, integra políticas y prácticas vinculadas con la extinción de la relación del empleo, ya sea por causas disciplinarias, bajo rendimiento, económicas, organizativas, tecnológicas o jubilación.

En el tercer lugar se encuentra, la Gestión del Rendimiento, que planifica, estimula y evalúa la contribución que realizan las personas a la organización. El propósito es influir sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, para alinearlos con las prioridades de la organización, y mantenerlo en el nivel más alto, haciendo posible una mejora sostenida de la contribución de los empleados hacia la consecución de las metas organizacionales.

En el cuarto lugar están, por un lado, la Gestión de la Compensación, que retribuye la contribución, incluyendo la gestión del conjunto de compensaciones retributivas (salariales y extra salariales) y no retributivas que la organización realiza para sus empleados, en concepto de contraprestación por sus tareas; y por otra parte, la Gestión del Desarrollo, la misma que fue mencionada con anterioridad y que se interrelaciona con otros subsistemas.

Continuando con el esquema conceptual, la Gestión del Desarrollo se interrelaciona con otros tres subsistemas: como la Gestión del Empleo, la cual interactúa definiendo los movimientos de los agentes de la organización; a la vez se articula con la gestión del Rendimiento, mediante la cual recibe información de distintas necesidades de aprendizajes y de oportunidades de

promoción, y por último, debe permanecer coordinado con las políticas de Compensación de la organización, como progresión salarial, motivación, dispuestos a la funcionalidad de los diseños de carrera.

Por último, nos encontramos con la Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales, la que se encarga de gestionar las relaciones que se establecen entre la organización y sus empleados en torno a las políticas y prácticas de personal cuando, por razones diversas, éstas adquieren, en un contexto determinado, una dimensión colectiva. Este subsistema se relaciona a su vez con todos los subsistemas anteriormente mencionados.

Es oportuno destacar que, este estudio de investigación pone el foco en el subsistema de Gestión del Desarrollo, que es el promotor de estimular el crecimiento individual y colectivo de una determinada organización. Su fin es provocar la evolución de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo trayectos de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los perfiles individuales requeridos.

### **La modernización del Estado y su importancia en la formación.**

La modernización de las políticas públicas del empleo público y los recursos humanos constituyen uno de los principales ejes de las reformas de la gestión pública, es por ello que la formación de los recursos humanos al servicio de las administraciones públicas, como garantía de mayor calidad en los servicios públicos prestados a los ciudadanos, debe garantizar un servicio de calidad.

Por consiguiente, es menester considerar el efecto que tiene la incorporación de las tecnologías en las organizaciones públicas, produciendo cierta relación entre las partes. Esta relación recíproca, que se da en la organización con la incorporación de esta misma, es un concepto esencialmente sistémico, ya que las personas que se incorporan a las organizaciones, se hacen respecto de los conocimientos y capacidades que estas poseen.

La interfase entre personas y tecnología da lugar al sistema conocido como sociotécnico. Algunos de los objetivos organizacionales están mediatizados por la capacidad tecnológica y la posibilidad de generar o acceder a determinado

conocimientos. Los grupos y equipos de trabajo, al igual que los individuos, son valorados por la organización por el conocimiento incorporado para su desempeño en la misma.

Entonces, la incorporación de tecnologías y conocimiento le permite a la institución, generar nuevas tecnologías y conocimientos aplicables a la misma, por ejemplo: las Tics en el sector público. Logrando que la cultura social condicione la incorporación de conocimiento a la organización e impactando, en el desempeño organizacional. Así el dominio del conocimiento suele ser una de las principales fuentes de poder dentro de las organizaciones públicas y de esta con el contexto. El liderazgo está basado en la autoridad, el cual se asienta en el conocimiento y el cambio organizacional muchas veces se ve influenciado por los cambios tecnológicos. (Krieger, 2016)

Por consiguiente, se expondrán a modo informativo las ventajas que brinda la educación a distancia, la cual permite anular las distancias geográficas entre los centros emisores de conocimientos y quienes deseen realizar una carrera. Para esta modalidad educativa, las distancias no son un problema, puesto que los estudiantes reciben la formación en el lugar que residen, contando sólo con una PC o notebook con acceso a internet, u otra herramienta electrónica de comunicación, podrán acceder a infinidad de libros, realizar proyectos de investigación, obteniendo información estadística y cierta variedad de instrumentos necesarios, como presentaciones de PowerPoint, videos, clases escritas de los/las docentes, que los ayudarán a estudiar sin desplazarse geográficamente (SALANUEVA, O. s. f.)<sup>1</sup>.

Es decir, la educación virtual asegura una comunicación entre docentes y estudiantes casi de forma permanente, a través de los distintos foros y chats que proveen las plataformas o los campus virtuales. Desde las instituciones educativas universitarias, una ventaja extraordinaria de las carreras a distancia es que supera el problema edilicio que generan las dificultades institucionales y personales para quienes pretenden cursar presencialmente. En la Educación a Distancia (EAD) a través de los foros y el chat, el intercambio es prácticamente inmediato y frecuentemente simultáneo donde no solo participa el docente y los estudiantes sino también, lo hacen entre ellos mismos.

---

<sup>1</sup> Recuperado en: [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/65035/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/65035/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sin embargo, es importante tener en cuenta, que en la educación a distancia preexisten ciertos tipos de dificultades que se presentan a la hora de llevar a cabo dicha formación virtual.

Por ello, la autora Olga Salanueva (s.f.) expresa que una de las dificultades o desventajas que habitualmente se señalan en la Educación a Distancia (EAD) es la mediatización o separatividad, provocada por las tecnologías de la información y la comunicación, que afecta a estudiantes y docentes y estudiantes entre sí. Esta objeción parte de los/las docentes que trabajan en los espacios físicos (aulas) y que en forma ficticia o ideal refieren al contacto directo en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Siguiendo a la autora, es necesario conocer estas dificultades que se señalan respecto a la EAD, las cuales son:

- ✓ No facilita la transmisión de valores y actitudes como la solidaridad y la cooperación.
- ✓ La educación a distancia fomenta el aislamiento de los y las estudiantes y la misma requiere para corregir este desfase la intervención activa de los tutores.
- ✓ Una formación académica a distinta a la tradicional, requiere de cierto nivel de adaptación, ya que puede resultar difícil para algunas personas.

Cuando una organización ayuda a sus empleados a adquirir habilidades, esto puede generar ganancias en períodos de expansión y crecimiento para la misma, optimizando su rendimiento y evolución, ya sea aplicando cursos de formación o capacitación, dentro de la institución o por fuera de ella, mediante las distintas modalidades, semipresenciales y/o de e-learning. Esta última, es una modalidad online, a distancia, que permite la enseñanza virtual y la interacción del usuario con el material mediante la utilización de la tecnología, para que pueda favorecer tanto al personal interno, como el alcance de los objetivos de la institución en cuestión.

La mayoría de las acciones formativas adoptan la forma de cursos, lo que permite desarrollar con una mayor profundización los distintos contenidos. Sería necesario que empiece a ofertarse un mayor



número de acciones formativas semipresenciales y/o de e-learning<sup>2</sup> para que puedan beneficiarse a un mayor número de empleados públicos. (Meroño, et al., 2010).

En este contexto, la educación a distancia tiene una expansión considerable actualmente que se explica por dos razones fundamentales: la utilización de internet y las redes internas como la intranet. Las organizaciones, como las universidades están intensificando la modalidad de educación a distancia a diferencia de las clases con presencia física. Ya que por medio de la web, una persona que se encuentre en cualquier lugar del mundo, puede estudiar sin salir de su casa o de la empresa. Los cursos en línea, las maestrías y la capacitaciones virtuales ayudan a capacitar y actualizar a los trabajadores con costos bajísimos (Chiavenato, 2008).

También, Quiroz (2011), aporta que la formación virtual ha ido de la mano del desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Ellas han acompañado el paso de la formación a distancia a la formación virtual, dado que han permitido disponer recursos en línea, el acceso a bases de datos y favorecer las comunicaciones síncronas y asíncronas<sup>3</sup>. En no pocas ocasiones se las ha introducido sin tener en claro los modelos pedagógicos, especialmente por las bondades que desde las tecnologías se les atribuye.

La irrupción de Internet y las posibilidades que ésta ofrece, como la posibilidad de compartir y acceder a la información, sumado a que la población y especialmente los jóvenes tuvieron acceso a estas tecnologías, permitió incorporar su uso en educación tanto a nivel universitario como profesional (Quiroz, 2011).

Esta aceleración tecnológica, permite que la gestión de la información y la comunicación, sumado a las plataformas virtuales de formación abran oportunidades impensables. Además, brindan la posibilidad que una

---

<sup>2</sup> El significado de e-learning o aprendizaje electrónico, en inglés. Otra posibilidad en la educación y capacitación a través de Internet. Recuperado en: <https://www.avanzo.com › que-es-el-elearning>. (10/10/19)

<sup>3</sup> Significado de Comunicación síncrona y asincrónica, Recuperado en: <http://elearningmasters.galileo.edu/2017/06/20/comunicacion-sincronica-y-asincronica/>.

misma aula sea compartida por personas que habitan en distintos puntos del planeta. En definitiva, llevan la educación al lugar que habita el alumno, por muy alejado que se encuentre del centro formador, entre otras potencialidades que seguimos descubriendo cada día. (Iacovello, 2019).

De esta manera, se pone en valor el sentido que adquiere la profesionalización de la función pública, entendiendo por ésta al proceso de alcanzar aptitudes, actitudes y valores requeridos para el desempeño eficiente y eficaz de sus actividades (CEDES, 2010)<sup>4</sup>. Es por ello que, los miembros del gobierno necesitan mejorar sus capacidades para diseñar, acompañar y evaluar las políticas públicas mediante la incorporación de nuevos conocimientos, de nuevas tecnologías y mecanismos de formación y coordinación (CLAD, 2010).

En efecto, para poner en marcha la profesionalización de la función pública, es necesario apoyarse en el Sistema de Educación Superior Argentino, de carácter binario, el cual se compone de un sector universitario y otro de instituciones terciarias, orientadas principalmente a la formación de docentes, técnicos y futuros profesionales.

En los años '90, en el contexto de un gobierno de corte neoliberal, el programa de transformación del sistema universitario, implementado en aquella década, tuvo como objetivo central su diversificación. La estructura vinculada con la educación superior se volvió, más compleja y más heterogénea, (Marquina, 2011)

En un mismo sentido, Muñoz Soler (1984) manifiesta que el magisterio universitario enseña hoy el arte de la traducción de un lenguaje a otro, del tránsito de un mundo a otro. El arte de la enseñanza universitaria es aprender a descubrir transitando, de lo invisible a lo visible, y del no ser al ser.

La Educación Superior, en nuestro país, tiene por finalidad proporcionar formación científica, profesional, humanística y técnica en el más alto nivel, contribuir a la preservación de la cultura nacional, promover la generación y

---

<sup>4</sup> Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES). (2010). "Profesionalización de la Alta Dirección Pública en la Provincia de Santa Fe". Buenos Aires.

desarrollo del conocimiento, y desarrollar las actitudes y valores que requiere la formación de personas responsables, con conciencia ética y solidaria, reflexivas, críticas, capaces de mejorar la calidad de vida<sup>5</sup>.

En consecuencia, ciertos objetivos son: preparar para el ejercicio de la docencia en todos los niveles; promover el desarrollo de la investigación; profundizar los procesos de democratización en la Educación Superior; propender a un aprovechamiento integral de los recursos humanos y materiales; incrementar y diversificar las oportunidades de actualización y perfeccionamiento.

Así es, que algunas de las funciones básicas de las Instituciones Universitarias deben ser: crear y difundir el conocimiento en todas sus formas; extender su acción y sus servicios a la comunidad, con el fin de contribuir a su desarrollo y transformación.

En educación superior, según los autores Sigal y Wentzel (2002) el enfoque metodológico de las tecnicaturas representa el punto estratégico de la formación técnica, ya que se caracteriza por una duración más breve que las carreras de grado y/o licenciaturas universitarias, vinculándose con las demandas y necesidades reales que emanan de una organización determinada o de la sociedad en general. Son un grado académico estrechamente asociado al conocimiento técnico, en las cuales los estudiantes adquieren conocimiento teóricos prácticos para el ejercicio de una determinada actividad profesional.

Por su parte, Ibarrola (2009) señala que la Formación Técnico Profesional, tiende a referirse a la preparación de personas calificadas en ciertos niveles de la jerarquía laboral y en espacios especializados, ya sean sistemas o institutos. Por lo que se podría decir, que son las instituciones de educación superior, las responsables en forma conjunto con los gobiernos, de mejorar las condiciones sociales, económicas y políticas; lo que permite implementar transformaciones necesarias para resolver los diversos problemas que nos afectan como sociedad. El autor agrega, que la formación técnica es importante, ya que permite que los agentes adquieran determinados conocimientos y habilidades, de manera tal, que les permita desarrollarse en

---

<sup>5</sup> Ley Nacional N° 24.195, Ley de Educación Superior, 1995, Argentina.

áreas específicas de la organización, cubriendo necesidades reales, en tiempo y lugar.

Villca y Heckel (2011), expresan que la Educación es una estrategia metodológica de organización y de administración que intenta ampliar la igualdad de oportunidades, favoreciendo a la justicia social y contribuyendo al desarrollo de las capacidades competenciales e intelectuales de los agentes públicos provinciales. En un mismo sentido, los autores resaltan que el trabajo es considerado como fuente productora del conocimiento y como ámbito de realización social y personal. Los ejes de integración entre el proceso de la práctica y el proceso de formación son los problemas del quehacer cotidiano con la satisfacción de las necesidades básicas. Se busca estimular el pensamiento crítico, la actitud investigativa y la creatividad.

Ante todo, es válido aclarar que la carrera laboral de los servidores públicos, debe guardar cierta relación con las dos áreas que compone el subsistema de Gestión del Desarrollo<sup>6</sup>, las cuales son: las políticas de promoción y carrera que articulan el progreso de las personas mediante el reconocimiento organizativo, ya sea una jerarquización o recategorizaciones vinculadas a capacitaciones y/o determinados ascensos; y por otro lado, las políticas de formación, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas, desarrollando las competencias de los empleados y estimulando su progresión profesional.

Es decir, dentro de las actividades de formación y del avance de los empleados en los diferentes puestos de trabajo, el empleado va adquiriendo habilidades, experiencias y conocimientos específicos relacionados a las tareas y funciones de la institución. Este proceso de adquisición de capacidades, durante el transcurso del tiempo, es lo que se denomina como “carrera laboral”, la cual tiene un gran potencial educativo y de promoción e incentivo para los servidores públicos.

---

<sup>6</sup> Longo, F., (2002), Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil, ESADE.

En esta misma línea, el Instituto Nacional de la Administración Pública<sup>7</sup>, nos dice que la “carrera administrativa”, es una sucesión de experiencias de trabajo a lo largo del tiempo transcurrido, a partir de las cuales se incorporan nuevos conocimientos, habilidades y actitudes. Y que las actividades de capacitación y desarrollo, no se focalizan solamente en las capacidades específicas a cubrir, para que la organización alcance sus objetivos, sino que también se orientan al crecimiento de la carrera laboral, es decir, orientándose al desarrollo del individuo y al fortalecimiento organizacional.

En suma, enfocarse en el desarrollo, es poner en acción la política de formación de los recursos humanos, que apunta a la educación institucionalizada, que busca preparar al trabajador para la vida profesional. Esta, comprende dos etapas fundamentales e interdependientes, pero distintas (Campbell, 1971):

– Formación profesional: es la educación profesional, institucionalizada o no, que prepara a la persona para una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, sus miras son a largo plazo, buscan calificar a la persona para una futura profesión. Las escuelas pueden ofrecer la formación y también las propias organizaciones.

– Desarrollo profesional: es la educación profesional que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión. La educación profesional busca ampliar, desarrollar y perfeccionar a la persona para su crecimiento profesional en determinada especialidad dentro de la organización o para que se vuelva más eficiente y productiva en su puesto. Sus objetivos son menos amplios que los de la formación, están ubicados en el mediano plazo y buscan proporcionar conocimientos que trasciendan a los que exige el puesto actual.

Siguiendo con esta línea, Oszlak (2002), expresa que la noción de formación, es:

“Considerada como un proceso a través del cual las instituciones estatales adquieren un conjunto de atributos que, les permiten

---

<sup>7</sup> INAP, (s.f.) Administración de Recursos Humanos en Organizaciones Públicas, Módulo II- Desarrollo de Recursos Humanos, Cap. 2 -Programas de Capacitación y Desarrollo. [Material de Clase], Universidad Nacional del Comahue, septiembre, 2018.

disponer de personal con las aptitudes, actitudes y valores requeridos para el desempeño eficiente y eficaz de sus actividades. Entre otras cosas, esto incluye poder garantizar a la ciudadanía la profesionalidad y objetividad de los servidores públicos, su vocación democrática y el respeto a los principios de igualdad, mérito y capacidad en las diferentes instancias de la carrera funcionarial.”

Al mismo tiempo, al hablar de formación de los recursos humanos, Iacoviello (1999) señala que generalmente en las organizaciones, la función de desarrollo de recursos humanos (...) debería estar orientada a la evolución de la fuerza de trabajo en el largo plazo, de acuerdo con las demandas del contexto. Los cambios en los objetivos de la organización, la incorporación de nuevas tecnologías, o la aprobación de nuevas leyes son situaciones que crean la necesidad de poner en marcha programas de formación. Y continúa la autora, a mayor complejidad de la dinámica de funcionamiento de organizaciones públicas, se exigen nuevas formas de producción y por ende la adquisición de competencias y prácticas aggiornadas a estos cambios.

Ahora bien, entendamos de qué tratan estas competencias individuales, que menciona la autora, las cuales pueden identificarse como: conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes para el desempeño de un rol en una determinada organización u organismo público:

- **Conocimientos:** son saberes; se acreditan y son adquiridos en la educación formal (por ejemplo, certificados de educación primaria, secundaria, terciaria, universitaria y de postgrado, por entidades acreditadas al efecto). En la no formal, por ejemplo, un certificado de Microsoft de dominio de Windows o Word o Excel, es decir, de una entidad de prestigio acreditado y reconocido, que la función pública acredite.
- **Habilidades:** adquiridas en el desempeño de un rol profesional, arte u oficio, y certificadas por el empleador o entidad acreditada al efecto.
- **Aptitudes:** se refieren a ciertas capacidades innatas o adquiridas, como capacidad de liderazgo, de trabajo en equipo, creatividad, etc.
- **Actitudes:** se refieren a la disposición frente al trabajo, a la organización, a los jefes, a los compañeros, a los usuarios (colaborativo,

cooperativo, conflictivo, voluntarioso, solidario, amable, gentil, predispuesto, etc.).

Por tal efecto, las competencias están ancladas en comportamientos observables en el ejercicio de un empleo y que se traducen en comportamientos que contribuyen al éxito profesional en el empleo ocupado.

Las competencias integran conocimientos y destrezas, así como habilidades cognitivas, y se orientan para resolver situaciones problemáticas reales de carácter social, laboral, comunitario y axiológico. En el caso del mundo del trabajo, las competencias son aquellas capacidades que permiten a los individuos establecer estrategias cognitivas y resolutorias en relación con los problemas que se les presentan en el ejercicio de sus roles laborales. Las normas de competencias pretenden ser descriptores densos de estas habilidades, conocimientos y criterios de actuación. (Krieger, 2016)

En efecto, las personas deben percibir una clara relación entre su rendimiento y las recompensas que reciben para que exista un máximo de motivación. Si las recompensas se distribuyen con base en factores ajenos al rendimiento, entonces es probable que los empleados realicen menos esfuerzo.

Ahora bien, también es importante tener en cuenta, que un Sistema de Gestión por Competencias permite relacionar las competencias de los empleados con los procesos y los objetivos de la organización pública, focalizando las necesidades reales de la organización, tanto en conocimientos como en actitudes y habilidades, que facilitan desarrollar la capacitación, permitiendo que los agentes puedan migrar de las competencias actuales a las requeridas por la organización pública, en función de sus procesos y de su Planeamiento Estratégico. Por último, desarrollan la motivación, suscitando el interés y el compromiso de los empleados con su trabajo en la institución. (Krieger, M., et al. 2016)

Lo cierto es que, la formación trata de proporcionar al empleado habilidades específicas y/o corregir, mejorar las deficiencias en su rendimiento laboral con el propósito optimizar la prestación del servicio público organizacional. En este mismo contexto, Dolan (2007) propone dos dimensiones importantes para el fortalecimiento de los recursos humanos, la formación y el desarrollo de la

persona. Considera que la formación se refiere habitualmente a la mejora de las habilidades que se necesitan para rendir mejor en el puesto de trabajo actual, y el desarrollo a la mejora de los conocimientos de trabajo de cara al futuro.

En general, la formación tiene como principal objetivo la mejora del rendimiento en un puesto concreto mediante el incremento de las habilidades y conocimientos del individuo; a través del desarrollo se busca preparar a las personas para el desempeño de futuros roles en la organización (Dolan, 2007).

Del mismo modo, Girardo (2006) expresa que la formación debe contemplar la coexistencia de los diferentes tipos de saberes, los individuales y los organizacionales. Para ello, es pertinente abordar las tres dimensiones del conocimiento y/o saber: el saber hacer, que implica las habilidades y capacidades profesionales vinculadas con una actividad; el saber ser, que incluye las competencias o características personales indispensables para implementar las capacidades, así como para orientar los comportamientos organizativos; y por último, el saber hacer hacer que comprende las habilidades o capacidades de gestión o management.

Por su parte, Ferry, Gilles (1997) en su texto, *Pedagogía de la Formación*, sostiene que:

Se puede decir que la formación es un proceso de desarrollo individual tendiente a adquirir y perfeccionar capacidades de sentir y de actuar. De esta manera implica procesos psíquicos conscientes e inconscientes vinculados al aprendizaje y a la resignificación de conocimientos, pero especialmente a la conformación de imaginarios y vínculos transferenciales con respecto a las prácticas para las que el sujeto se forma.

Para Chiavenato (2007), el proceso de formación implica la incorporación de un nuevo aprendizaje, un aprendizaje que produce un cambio o modificación permanente de la conducta en función de la experiencia pasada de cada individuo. Algunos cambios de conducta se pueden observar en las personas a medida que crecen, desde la infancia a la madurez. El aprendizaje afecta enormemente la forma de pensar, sentir y actuar de la persona, así como sus



creencias, valores y objetivos personales. Todo esto se aprende de la vida en sociedad a través de la conducta.

En consecuencia, el ejercicio y la práctica son indispensables para el aprendizaje y la retención del mismo y de nuevas habilidades. El aprendizaje depende de la aptitud y las destrezas de cada persona. Chiavenato (2007) habla de la capacitación como la preparación de la persona para el puesto de trabajo, la cual es atravesada por la educación profesional, que es la educación en sí, coordinada con la formación profesional, que es la educación profesional, institucionalizada o no, que prepara a la persona para una profesión en determinados mercados de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, sus miras son a largo plazo, buscando calificar a la persona para una futura profesión.

No obstante, la formación del personal es una inversión y no un gasto, que produce a la organización un rendimiento deseado y ponderado que verdaderamente vale la pena llevara a cabo.

Justamente es importante comprender que, aprender significa cambiar. Que es un proceso que incluye modificaciones más o menos estables en la conducta cognitiva, social y efectiva de los individuos. Implica una construcción, un diálogo entre los sujetos que aprenden y el objeto de aprendizaje, que se traduce en un hacer; y que también, formarse es poder adquirir nuevas competencias, que son las capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en el proceso de capacitación, pasibles de ser transferidas y aplicadas a la actividad profesional o al puesto de trabajo, visualizadas en términos de sistema articulado (INAP)<sup>8</sup>. Se habla de sistema articulado, en tanto las competencias se pueden vincular directamente con los procesos de trabajo de la organización.

La formación profesional de los recursos humanos es un tema que forma parte de la agenda esencial de la gestión organizacional de cada institución, tanto para el fortalecimiento de nuevas capacidades, como para el desarrollo de las mismas.

---

<sup>8</sup> INAP, (s.f.) Administración de Recursos Humanos en Organizaciones Públicas. RRHH. Unidad 3, Punto 3.1 – INAP. [Material del aula], Universidad Nacional del Comahue, 2018.

Atendiendo a estas consideraciones y tal como lo expresan Ocampo M. E. y Bonardo D. (2010), la formación es una acción educativa dirigida a aumentar y reconocer el saber y/o conocimiento de las personas que puede traducirse en aprendizaje colectivo bajo ciertas premisas. Las personas dejaron de entenderse como parte del capital físico de una organización (factor humano), como un "recurso", para entenderlas como un agente de cambio que posee un capital intangible de valor irremplazable: El conocimiento.

## Capítulo N° II:

### **Políticas y prácticas de formación universitaria en la Legislatura de Río Negro: Tecnicatura en Gestión Parlamentaria.**

En este capítulo, inicialmente se pondrá énfasis en la caracterización y descripción de las políticas y prácticas que la Legislatura de Río Negro llevó a cabo para la puesta en marcha de la Tecnicatura en Gestión Parlamentaria, la cual brindó una formación específica en base a una necesidad propia del personal legislativo.

En base a esta propia necesidad de la institución parlamentaria, la decisión política de las autoridades de turno, fue brindar una política de formación a los empleados del parlamento rionegrino, creando una carrera de nivel superior, relacionada con el campo específico de la labor legislativa.

A partir de esta decisión, se buscaron distintas alternativas, una de ellas fue una propuesta de formación a distancia, teniendo en cuenta la experiencia previa de educación secundaria semipresencial, realizada por la Legislatura de Río Negro para su personal, bajo el programa FiNES<sup>9</sup>. Considerando las distintas dificultades presentadas por los empleados, respecto a que las obligaciones familiares y las responsabilidades laborales, les ocupaban gran parte de su tiempo personal, lo que de alguna manera representaba cierta dificultad a la hora de asistir a una oferta de cursado presencial, es así que las autoridades accedieron a proponer una oferta bajo esta modalidad.

En el año 2006, se constituyó el Área de Formación dentro del Departamento de Capacitación y Desarrollo del Parlamento rionegrino, lo que además permitió contar con una estructura específica para dar respuesta a las demandas de formación del personal legislativo. En ese mismo transcurso, tal como fuera explicado en la introducción de este trabajo, se celebró un Convenio de Asistencia Técnica con la Universidad Nacional Tres de Febrero a fin de obtener la formación requerida, con una modalidad a distancia de nivel superior.

---

<sup>9</sup> La Legislatura de Río Negro en el año 2006, firmó un Convenio con el Ministerio de Educación de la Provincia de Río Negro para facilitar la culminación de los estudios secundarios de los empleados legislativos. En ese cuadro se implementó lo que se conoce como el Plan FiNES.

## **La Gestión parlamentaria: fundamentos y vinculación con el trabajo legislativo.**

En este apartado, se propone una conceptualización y caracterización de la Gestión Parlamentaria, relacionada con los procesos administrativos y legislativos, inherentes a las técnicas y procedimientos del trabajo parlamentario.

Se entiende por Gestión parlamentaria, a todo lo relacionado con los métodos y herramientas pertinentes a la redacción e instrumentación de las técnicas legislativas y los procesos parlamentarios como: la redacción de resoluciones, declaraciones, comunicaciones, pedidos de informe, proyectos de ley, y demás iniciativas que impliquen conocimientos específicos legislativos.

Aprender el arte parlamentario, permite formar un recurso humano acorde a las distintas demandas de la institución legislativa. Así, tal como lo expresa Chiavenato (2011), esas demandas pueden generarse, por la convergencia de fuerzas exógenas, las cuales provienen del ambiente externo, como pueden ser, los avances tecnológicos, los cambios de valores de la sociedad y las nuevas oportunidades; y/o por otro lado, las fuerzas endógenas que crean necesidades de cambio estructural y conductual, provenientes del interior de la propia organización, en virtud de la interacción de sus recursos humanos y de las tensiones provocadas por objetivos e intereses internos.

Lo cierto es que, el Parlamento rionegrino no estuvo exento de las presiones y exigencias contextuales, respecto de su rol hacia la sociedad, exigiéndole un modelo de gestión actualizado y la incorporación y adaptación de los procesos legislativos a un entorno mucho más complejo e incierto.

Este fortalecimiento, que supone la moderna gestión legislativa, en consonancia con la modernización del Estado, presume mejorar los procesos de planificación, gestión y evaluación de las distintas áreas, desarrollando y haciendo más eficientes las capacidades institucionales y también los perfiles individuales.

En suma, estudiar y analizar la gestión legislativa en ámbitos provinciales contribuye a fortalecer los lazos entre el pueblo y sus representantes. El proceso de génesis y aprobación de las leyes de una sociedad se basa en un

conjunto de acciones sociales y políticas y un marco jurídico que operan en el seno de los poderes legislativos. Para el personal legislativo y la ciudadanía en general, resulta necesario contar con este conocimiento, lo que favorece el trabajo cotidiano en los parlamentos y fortalece las instituciones de la democracia.

### **Prácticas y políticas de implementación de la carrera universitaria, Tecnicatura en Gestión Parlamentaria.**

Como se expuso anteriormente y en concordancia con los dos objetivos específicos enunciados, nos adentraremos en la exposición de las prácticas y políticas que se implementaron en el Parlamento rionegrino, a fin de conocer el plan de formación profesional.

Durante el año 2006 la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTreF), crea una oferta de educación superior a distancia, de modalidad virtual, de una Tecnicatura en Gestión Parlamentaria, con temáticas directamente vinculadas a la gestión legislativa, lo cual permitió iniciar acciones para elaborar una propuesta conjunta con dicha institución, mediante la celebración de un convenio marco.

El Convenio Marco de Asistencia Técnica, entre la Legislatura de la Provincia de Río Negro y la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTreF), contenía las obligaciones de ambas partes y las condiciones de organización para la implementación de la carrera Tecnicatura en Gestión Parlamentaria, de carácter virtual, con modalidad a distancia.

Este plan de formación, tuvo como punto de partida avanzar sobre la base de lo que se conoce como aprendizaje ubicuo, propio de una educación virtual a distancia. El aprendizaje ubicuo, proporciona el cuándo y el ahora de la educación virtual, dos piezas fundamentales de este modelo de invención tecnológica y de la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Algo que en cierto punto permite romper con los estereotipos de barreras que infringe la educación tradicional (Cope y Kalantzis 2009).

En tal sentido, Cope y Kalantzis (2009) expresan que este aprendizaje ubicuo, es el elemento capital de la formación virtual, el cual permite un bajo costo y la facilidad de realizar y “colgar” actividades en una determinada plataforma digital, avanzando contra la despapelización y permitiendo la inclusión del mayor número de alumnos en cuestión. De igual manera, los autores señalan que el aprendizaje ubicuo, permite aprender lo mismo pero de otra manera. Facilitando la multiplicidad y duplicación de documentos de estudios hasta un número inimaginable en un formato digital, favoreciendo y ponderando las comunicaciones virtuales.

Además, retomando a Mercedes Iacovello (2019), la gestión de la información y la comunicación, sumado a las plataformas virtuales de formación, abren oportunidades impensadas, brindando la posibilidad que una misma aula sea compartida por personas que habitan en distintos puntos del planeta, llevando la educación al lugar que habita el alumno, por muy alejado que éste se encuentre del centro formador.

En consonancia con estos posicionamientos, Begoña Gros (2004) explica que se ha comenzado a valorar el potencial que tienen las TIC para fomentar aspectos comunicativos y aprendizajes grupales en cooperación, para la creación conjunta de conocimientos. El autor destaca que así se ponen en marcha nuevas formas de trabajo, incentivando a los estudiantes para que aprendan a partir de un modelo colaborativo y que las instituciones aprendan junto a ellos:

“La dimensión social del conocimiento no alcanza solo a la persona sino también a la propia organización, se trata de aprender a colaborar y colaborar para aprender”. (Gros, 2004).

El Convenio marco estableció un período mínimo de cuatro (4) años de duración, contemplando y garantizando la posible diferencia, entre el tiempo prescrito de tres (3) años que duraba el ciclo académico de la carrera y la posible demora en el cursado por eventuales situaciones.

Por otro lado, se acordó sostener entre ambas instituciones por el período pactado de cuatro (4) años, un piso de veinticinco (25) participantes

estudiantes<sup>10</sup>. Por lo cual se determinó que la institución parlamentaria debía abonar en beneficio de sus empleados, un cincuenta por ciento (50%) del total del costo de la cuota a pagar correspondiente al cursado, por el período de diez (10) mensualidades, por cada año académico. Por consiguiente, sus empleados sólo abonarían el otro cincuenta por ciento (50%) del total del costo de la cuota. En suma, la Legislatura de Río Negro, incluyó en su presupuesto los fondos necesarios, destinados a solventar el costo de la carrera y dar cumplimiento a lo pautado.

Seguidamente, el gremio legislativo APEL, llevó adelante la celebración de un acuerdo en beneficio de los participantes legislativos, a quienes reintegraría un veinticinco (25%) del monto a abonar, por cada estudiante que estuviera afiliado a dicho gremio. En este mismo sentido, el estudiante tendría la cobertura de un setenta y cinco (75%) de la cuota establecida por la UNTReF a cargo de la Legislatura y el gremio legislativo.

En definitiva, la Legislatura otorgaría un sistema de becas, a la que se sumaría un aporte significativo del gremio legislativo APEL, para todos aquellos empleados que pudieran constatar estar afiliados a dicho gremio.

Ahora bien, para llevar adelante este proyecto de formación específica, se pusieron en marcha determinadas políticas y prácticas organizacionales, las cuales consistieron en el armado de un cronograma, que facilitó la ejecución de tareas necesarias, para la implementación del Plan de Formación, que se detallan a continuación<sup>11</sup>:

- ❖ Presentación del proyecto de Formación superior a las autoridades de la Legislatura Provincial, entre el 20 y 23 de junio de 2006.
- ❖ Reuniones de trabajo y acuerdos de gestión con autoridades de la Asociación Empleados Legislativos de Río Negro (APEL), entre el 26 y 30 de junio.
- ❖ Realización de reuniones informativas con los destinatarios, días 26 y 30 de Junio del 2006.

---

<sup>10</sup> Documento: Departamento de Capacitación y Desarrollo de la Legislatura de Río Negro, 2006. Proyecto de Implementación de la carrera de Técnico en Gestión Parlamentaria.

<sup>11</sup> Informe de avance, Noviembre 2006. Departamento de Capacitación y Desarrollo, Legislatura de Río Negro.

- ❖ Aprobación del proyecto final del Plan de Formación, días 03 y 07 de Julio.
- ❖ Firma del convenio entre la Legislatura y la Universidad Nacional Tres de Febrero, a los 03 y 07 días de Julio.
- ❖ Llamado a Inscripción, 07 de Julio.
- ❖ Acto de apertura, inicio de la carrera y del cuatrimestre en el recinto del Parlamento rionegrino, día 24 de agosto.
- ❖ Reunión informativa sobre el manejo del campus virtual en el recinto del Parlamento rionegrino, día 25 de agosto.
- ❖ Firma de los convenios individuales para la gestión de becas de los participantes y descuento por planilla de haberes.
- ❖ Convocatoria a tutores locales para el acompañamiento en temas específicos.
- ❖ Conformación del grupo de facilitadores locales y distribución de funciones.
- ❖ Reuniones grupales de asesoramiento a cargo de los facilitadores locales.
- ❖ Reuniones individuales o en pequeños grupos de asesoramiento de los cursantes.
- ❖ Guía pedagógica asistida por correo electrónico.

Como puede apreciarse, este cronograma de actividades, puso en evidencia la necesidad de una serie de acciones organizacionales de diferente índole, que se realizaron con responsabilidad y profesionalidad para poner en marcha el Plan de Formación profesional de nivel universitario.

Es importante observar que el proyecto de formación se orientó a fortalecer las capacidades institucionales del personal en el campo de la gestión legislativa, promoviendo la participación de tutores en la propuesta, con el objeto de facilitar la tarea de formación y acompañamiento a los empleados, como así también generar las condiciones necesarias, para crear y sostener espacios ricos para la reflexión y el análisis, enriqueciendo las propuestas didácticas y profundizando los desarrollos teóricos más actuales.



Para el dictado de la Tecnicatura en Gestión Parlamentaria, con modalidad a distancia, se previeron ciertos pasos esenciales, para lograr el desempeño apropiado de los participantes en el cursado, los cuales fueron:

- ✓ La incorporación de un perfil facilitador que acompañe y fortalezca los procesos de aprendizajes,
- ✓ El acompañamiento en las asignaturas específicas,
- ✓ La inclusión de un tutor o tutores locales, responsables del acompañamiento de los cursantes en temas específico de la tecnicatura<sup>12</sup>.

En efecto, los facilitadores o tutores locales, que acompañaron a los participantes de la Tecnicatura en Gestión Parlamentaria, se vieron obligados a incorporar conocimientos específicos, que les permitieron desempeñar un rol acorde a las exigencias del cursado. Esto es coincidente con lo que los autores Mishra y Koehler (2006) denominan como marco teórico-conceptual, conocido como TPACK (por sus siglas en inglés, Technological Pedagogical Content Knowledge). Ellos señalan que esta perspectiva busca unificar las propuestas de integración de tecnologías en la educación, arte que pone en juego una transformación con respecto a la formación docente y su práctica profesional.

Por otra parte, este marco conceptual denominado TPACK, no solo considera las tres fuentes esenciales de conocimiento, la disciplinar, la pedagógica y la tecnológica, sino que además enfatiza nuevas formas de conocimientos que se generan en la intersección de unos saberes con otros, brindando como resultado un nuevo conocimiento tecnológico, pedagógico y disciplinar. Por consiguiente, podríamos pensar que el TPACK representa "una mochila de saberes" (tecnológicos, pedagógicos y disciplinares) con la que debiera estar equipado todo docente que quiera trabajar con las TIC (Mishra y Koehler 2006).

En un mismo sentido, Perrenoud (2004), expresa que con la incorporación de las TIC propone un nuevo marco pedagógico a las nuevas tecnologías. Lo cual no afecta como tal a las tecnologías, sino que aplica sobre los aprendizajes. Es decir, se trata de pasar de una escuela centrada en la enseñanza tradicional, a una escuela centrada no en el alumno, sino en los aprendizajes. Como

---

<sup>12</sup> Documento: Departamento de Capacitación y Desarrollo de la Legislatura de Río Negro, 2006. Proyecto de Implementación de la carrera de Técnico en Gestión Parlamentaria.

resultado, el oficio del educador se debe redefinir: más que enseñar, se trata de hacer aprender.

Del mismo modo, vale mencionar, que fue de suma importancia la inclusión de espacios formativos dentro del plan de formación, que se denominaron:

- ✓ -Clases o encuentros presenciales grupales y/o consultas individuales, para el fortalecimiento del desarrollo de los alumnos participantes, mediante el acompañamiento de tutores locales<sup>13</sup>.

Por cierto, las clases de la Tecnicatura orientadas, guiadas por tutores y/o facilitadores, permitiendo el despeje de dudas, la integración de grupos de estudios y el afianzamiento del desempeño académico de los alumnos ante el desafío de cursar una carrera universitaria con modalidad virtual.

Como bien lo explica Díaz Barriga (2013), las propuestas de trabajo grupal de la didáctica del siglo XX se refieren al trabajo colaborativo, destacando la interacción entre los alumnos. Sin embargo, cuando nos referimos a este tema desde las TIC, el término puede entenderse como una forma diferente de colaborar entre docentes y estudiantes. Reconocer que profesores y alumnos pueden entrar en otra dinámica, contribuye a modificar las relaciones pedagógicas que conocemos. Este ángulo permite restablecer un circuito de relación pedagógica, ya enunciado por Paulo Freire en los años setenta: “No más un educador y un educando, sino un educador-educando y un educando-educador”, en donde ambos aprenden mutuamente entre sí.

“Las TIC se abren espacio en el aula, es un hecho que cada vez tendrá mayor presencia, pero sólo un sentido didáctico de su uso podrá potenciar dicho empleo en el desarrollo del aprendizaje de los alumnos y en la formación de una nueva forma de ser ciudadanos” (Díaz -Barriga, 2013).

**Plan de estudio: estructura, correlatividades, requisitos para el cursado, condiciones de acreditación.**

---

<sup>13</sup> Documento: Departamento de Capacitación y Desarrollo de la Legislatura de Río Negro, 2006. Proyecto de Implementación de la carrera de Técnico en Gestión Parlamentaria.

El Plan de estudio de la carrera de la Tecnicatura en Gestión Parlamentaria, implicó un proceso de planificación de aprendizaje, dando a conocer las cuestiones académicas, estructura y correlatividades de materias por año y las estrategias para la formación profesional del alumno, el cual tuvo como principales objetivos y ejes fundamentales:

-Formar profesionales que conozcan en todos sus aspectos la historia de las políticas administrativas y de gestión parlamentaria, sus tendencias evolutivas en las últimas décadas y que comprendan el nuevo rol del Estado en las sociedades contemporáneas, poniendo especial énfasis en el poder Legislativo, en los aspectos metodológicos y conceptuales.

-Proporcionar a las Legislatura profesionales con una formación de alto nivel en la investigación y la gestión parlamentaria, así como en el análisis de los aspectos políticos, económicos, sociales, jurídicos, administrativos e instrumentales requeridos para el diseño, la implementación y la evaluación de la gestión Parlamentaria.

-Formar profesionales capaces de operacionalizar las prácticas parlamentarias y de conducir los cambios que se requieren para el fortalecimiento de un aparato estatal eficiente y eficaz.

-Desarrollar actividades que promuevan la capacidad analítica, crítica y creativa de los estudiantes tratando de integrar sus conocimientos teórico-metodológicos con la apreciación de circunstancias fácticas y contextuales.

-Formar investigadores que contribuyan a la excelencia académica del país<sup>14</sup> .

Además, un aspecto a destacar es que otorgamiento de validez nacional del título, Técnico Universitario en Gestión Parlamentaria, fue reglamentado a través de la Resolución del Ministerio de Educación de la Nación Argentina, N° 291 con fecha del 22 de marzo del año 2010.

Ahora bien, los alcances del título<sup>15</sup> de esta Tecnicatura, que expide la Universidad Nacional Tres de Febrero, gestionado con modalidad virtual, son:

---

<sup>14</sup> Plan de Carrera, Licenciatura y Tecnicatura Universitaria en Gestión Parlamentaria, Modalidad: Virtual, Buenos Aires, Argentina.

- ✓ Integrar equipos de gestión y planificación.
- ✓ Supervisar e integrar equipos de trabajo.
- ✓ Desempeñarse como miembros de equipos de asesoría técnica, en temas de gestión parlamentaria, tanto a nivel público como privado.
- ✓ Desempeñarse en Carreras Administrativas Parlamentarias, como funcionario público en niveles jerárquicos.

Con relación a los requisitos para el acceso a la carrera, conviene aclarar que el acceso para todo el personal de la Legislatura rionegrina era posible siempre y cuando, se cumplieran con ciertas exigencias para el cursado y su posterior acreditación, que se detallan a continuación:

- Presentación del título de nivel secundario completo
- Completar el formulario de inscripción.
- Firmar un contrato con cada participante por año académico.
- Aceptación del descuento automático del porcentaje del convenio, por planilla salarial.
- Cumplir con las condiciones del cursado por año académico.

### **Estructura del Plan de Estudio:**

El Plan de Estudio contiene los contenidos curriculares de la carrera, lo cual comprende un total de dieciocho (18) asignaturas cuatrimestrales, distribuidas en seis (6) por cada año, durante tres (3) años consecutivos, con una carga horaria total de mil seiscientos noventa y dos (1.692) horas cátedras.

En el siguiente cuadro, se expone el orden de las asignaturas respectivas:

---

<sup>15</sup> Resolución del Ministerio de Educación de la Nación Argentina, Número 291, ANEXO 1, Fecha 22 de marzo del año 2010.

<b>Técnico Universitario en Gestión Parlamentaria</b>		
<b>Primer año</b>	<b>Segundo año</b>	<b>Tercer año</b>
Introducción a las Políticas Públicas I;	Principio Generales del Derecho Público.	Administración Financiera y Técnica Presupuestaria;
Calidad en el Sector;	Técnicas Legislativas I;	Planeamiento de Mediano y Largo plazo;
Administración y Desarrollo de Recursos Humanos;	Derecho Constitucional	Procedimiento Parlamentario;
Introducción a las Políticas Públicas II (Casos de estudio);	Derecho Administrativo;	Liderazgo, Estrategia y Poder;
Historia socio-económica Argentina,	Técnicas Legislativas II;	Negociación;
Estructura y funcionamiento de los órganos del Estado.	Relaciones Laborales.	Teoría de las Organizaciones.
		Carga horaria Total: <b>1.692</b> horas.

Cuadro N° 2 – Fuente: Elaboración propia.

### **Cantidad de alumnos cursantes y cantidad de egresados.**

El convenio marco celebrado, estableció sostener por el período de cuatro (4) años, un piso mínimo de veinticinco (25) alumnos activos, respecto al calendario académico.

En consecuencia, se estableció un cupo de cincuenta (50) becas para los agentes legislativos, considerando como orden de prioridad al personal de planta permanente y luego a los contratados con mayor antigüedad en la institución parlamentaria. Si alguno de los agentes decidía abandonar el cursado de la carrera, se procedía a ofrecer a los cursantes activos, que no gozaran de ningún beneficio, la posibilidad de acceder a las becas que estuvieran disponibles, en el orden de prioridad según los criterios mencionados. En caso de igualdad de condiciones, se realizaba un sorteo entre los candidatos interesados.

En este apartado se presenta información de carácter cuantitativo<sup>16</sup>, a fin de poder identificar cuáles fue la cantidad de empleados que participaron del plan de formación, en el periodo bajo estudio de la investigación. Desde el año 2006 y hasta fines del año 2009, se registraron los siguientes porcentajes de alumnos cursantes:

- Desde agosto del año 2006 hasta julio del 2007, se registró un total de cincuenta y un (51) inscriptos, de los cuales 50 participantes adhirieron al sistema de becas.
- En período agosto del año 2007 hasta julio del 2008, se registraron un total de veintiocho (28) inscriptos, todos adhirieron al sistema de becas otorgado por la Legislatura y el gremio legislativo APEL.

Es decir, que la matrícula inicial fue de cincuenta y uno (51) inscriptos, correspondiente al personal de la Legislatura rionegrina. A todo ellos se les otorgó una beca del 50% del costo total de la carrera. Por otra parte, los afiliados al gremio APEL, obtuvieron otro beneficio ya que se les brindó un descuento adicional sobre el monto abonado por el agente en cuestión.

En el Plan Anual de Capacitación, Formación y Desarrollo de la Legislatura de Río Negro, correspondiente al año 2009, se anunció y dejó asentado que durante ese mismo año (2009), se recibía la primera promoción de egresados como Técnicos Superiores en Gestión Parlamentaria del país. Esta promoción estaba integrada por dieciséis (16) empleados de la Legislatura de la Provincia de Río Negro.

### **Desarrollo del cursado, asignación de tutores y características académicas de los exámenes.**

En una primera instancia, previa a la celebración del convenio marco entre ambas instituciones, los encargados del Departamento de Capacitación y Desarrollo del Parlamento rionegrino, realizaron un relevamiento interno, a fin de obtener un número más acabado, de quiénes serían los potenciales

---

<sup>16</sup> Informe de avance, 2006, Departamento de Capacitación y Desarrollo, Legislatura de Río Negro, (Documento), Noviembre.

interesados en participar de la oferta académica, lo que arrojó un resultado aproximado de cincuenta (50) participantes.

Por esta razón, los integrantes de dicho departamento, llevaron adelante una serie de actividades dirigidas a los interesados sobre temas básicos de conocimiento, como por ejemplo: qué es la educación virtual, cómo incorporar la tecnología a las técnicas de aprendizaje y métodos de estudio, y cómo desempeñarse ante una experiencia de educación a distancia, entre otras cuestiones, ya que estos empleados no contaban con un conocimiento educativo previo, que respondiera a estos nuevos desafíos.

La universidad se encargaba de asignar los profesores, contando cada una de las materias con un profesor titular y un ayudante académico. No existía la posibilidad de asignar tutores locales en las asignaturas académicas, pero sí, asignar tutores de la Legislatura en carácter de acompañantes locales.

Ahora bien, el tutor local tenía que apoyarse en el material que los docentes académicos determinaban para el cursado de la carrera, también debían estar presentes durante los exámenes finales presenciales. Como consecuencia, estos tutores locales respondían ante las autoridades de la universidad.

Con el propósito de darle mayor rigor técnico y fortaleza al desarrollo de la carrera se constituyó una unidad de gestión local, la cual estaba integrada tanto por empleados legislativos de carácter profesional y por los tutores. Esta unidad de gestión local, buscaba brindar asistencia y llevar a cabo un seguimiento de los empleados que cursaban la carrera, de acuerdo a las medidas y parámetros académicos. El apoyo brindado consistió en clarificar conceptos, ayudar en la comprensión de textos y el desarrollo de tareas educativas, todo durante el trayecto de la carrera.

Con respecto al criterio de selección que se utilizó para definir los tutores locales, se estipuló que estos fueran convocados por su profesión, por su conocimiento y experiencia en base a su formación profesional. Estos brindaban clases de auxilio, acompañaban, despejaban dudas, asesoraban, favoreciendo el progreso de los empleados en el cursado. En una determinada oportunidad, se contó con el apoyo de un tutor externo a la Legislatura, de carácter profesional en materia de contabilidad. Lo cierto es que, estas

acciones de colaboración y apoyo, que recibieron los empleados legislativos, fue el principal beneficio que logró obtener y retener la matrícula de alumnos.

Por otro lado, dentro de las condiciones que se establecieron en el convenio marco, fue que la única instancia de presencialidad correspondería a los exámenes finales, que debían ser tomados en un lugar físico, previamente determinado por la unidad de gestión local. Así, durante los dos primeros años, un profesor de la universidad viajaba especialmente para presenciarlos. A medida que se incrementó la confianza, que la UNTReF depositaba en la Unidad de gestión local, a partir del segundo año de cursado estos profesores no viajaron más a nuestra localidad y los exámenes finales presenciales fueron tomados por los tutores locales.

En consecuencia, cuando los alumnos completaban los exámenes finales, los tutores, confeccionaban un sobre que firmaban y certificaban, que luego era enviado a la universidad. También producían un acta que debía cargarse en la página Web de la UNTReF, para constancia de dicha institución. Además, se conservaba una copia de los exámenes, para la confección de un historial propio, que administrativamente permitió llevar adelante un registro interno de los alumnos y de la situación académica, en relación a cómo iban en el cursado, cuántos exámenes habían rendido y cuántas materias tenían aprobadas.

Ciertamente, el procedimiento era que si los alumnos estaban en condiciones de rendir, se inscribían de forma online respecto al llamado en cuestión y debían presentarse en el horario estipulado por la universidad. Los exámenes finales debían bajarse desde la página Web de la universidad y por consiguiente, se utilizaban las instalaciones de la Legislatura de Río Negro como sede exclusiva para el cursado de la carrera, Tecnicatura en Gestión Parlamentaria.

Por el contrario, los exámenes parciales eran de modalidad virtual, establecidos por la universidad, los cuales consistían en una serie de preguntas relacionadas a temas específicos y/o entregas de trabajos prácticos. Así mismo, tanto para los exámenes parciales y exámenes finales, la modalidad, la fecha, la duración, las consignas y la calificación, todo ello era establecido por la institución educativa.



Finalmente, algo muy importante a destacar, fue que parte del primer grupo de egresados, recibieron clases de pedagogía y estrategias de enseñanza, a cargo de quien en ese momento, fuera jefa del Departamento de Capacitación y Desarrollo del Parlamento rionegrino, para que estos mismos pudieran acompañar y formar a determinados compañeros, en aspectos parlamentarios y técnicas legislativas.

### Capítulo N° III:

#### **Principales dificultades para el acceso y el cursado de la oferta académica y situación laboral de los egresados.**

En este capítulo, que responde al tercer objetivo específico planteado para la investigación, se vuelca toda la información obtenida a partir de las entrevistas en profundidad realizadas a los actores claves definidos en la introducción. A tal efecto, se construyó una matriz de análisis para ordenar, sistematizar y realizar una profunda clasificación de toda la información relevada.

Si bien inicialmente se planificó entrevistar un total de veintiséis (26) actores claves con el propósito de comprender las perspectivas de todos ellos respecto de las experiencias y situaciones vividas sobre el objeto estudio de este trabajo de investigación, es oportuno aclarar que cinco (5) de ellos decidieron no participar. Este último número estuvo conformado por: un funcionario del Parlamento rionegrino, el secretario general del gremio legislativo, un (1) integrante del departamento de capacitación y desarrollo, y dos (2) empleados legislativos graduados de la carrera.

La cantidad total de egresados, empleados parlamentarios, fueron dieciséis (16), se pudieron entrevistar a diez (10) empleados recibidos, ya que algunos de ellos, ya no formaban parte de la institución y otros, tampoco quisieron participar.

Ahora bien, a fin de presentar la información relevada de forma ordenada y clara, se clasificó a los actores claves en tres (3) grupos indicativos: en primer lugar los funcionarios de la Legislatura rionegrina y del sector gremial; en segundo lugar, los integrantes del Departamento de Capacitación y Desarrollo y por último, los empleados legislativos que fueron alumnos de la Tecnicatura en Gestión Parlamentaria.

Para comenzar se expone la información obtenida en las entrevistas respecto de los motivos que dieron origen a la implementación del plan de formación profesional virtual universitario para los empleados legislativos.

En primer lugar se les preguntó a los Funcionarios: *¿Cómo surgió la propuesta de una formación virtual para los empleados legislativos?*

El entonces Presidente de la Legislatura rionegrina respondió:

“Hay un convencimiento de que la forma en que el Estado pueda cumplir las tareas, para lograr un Estado presente, es tener un Estado fuerte. Ese Estado fuerte tiene ver con esto, por ejemplo, la profesionalización de la gente que trabaja en el Estado, su formación específica.”

La jefa del Departamento de Capacitación y Desarrollo, contestó lo siguiente:

“La propuesta de la formación para el cuerpo de empleados se enmarcaba en la siguiente línea de acción: el mejoramiento y la eficiencia de la práctica legislativa. Comenzó a tomar cuerpo la idea de una formación específica en la gestión parlamentaria que incidiese en la carrera administrativa del poder.”

De ambas expresiones se entiende que uno de los objetivos prioritarios de esta política era fortalecer la profesionalización de los empleados del Poder Legislativo, a fin de lograr la modernización del Parlamento bajo un enfoque de planificación estratégica de Recursos Humanos, mejorando las competencias de su personal.

Por su parte, la Directora General de Recursos Humanos, contestó a la misma pregunta lo siguiente:

“La Legislatura de Río Negro, un buen día dijo: tenemos que gestionar una tecnicatura en gestión parlamentaria, y no se llega a esto de un día para el otro, sobre todas las cosas en una institución pública, en un país como el nuestro.”

“Después del año 2006, con la confección de un convenio marco celebrado con la universidad de Tres de Febrero, en la presidencia de Mario De Rege, se da inicio a la Tecnicatura en Gestión Parlamentaria. Si no recuerdo mal, fue la primera iniciativa de estas características que se llevó a cabo en el país, con modalidad a distancia y con un sistema de tutorías, teniendo como participante a los integrantes del departamento de capacitación y a voluntarios de otras áreas.”

Si bien la funcionaria no responde estrictamente a la pregunta, la decisión política de implementar esta carrera implicó el desarrollo y la puesta en juego de un conjunto de políticas y prácticas que contribuyeron a mejorar el perfil de los empleados legislativos en temáticas específicas.

Otras de las preguntas fueron, *¿Cuáles fueron los argumentos que se tuvieron en cuenta para la propuesta de financiar un porcentaje de la cuota que los empleados debían abonar para acceder al cursado de la carrera?*

El presidente de la Legislatura provincial respondió:

“La propuesta de financiar una parte de la cuota, nace como un esfuerzo compartido de llevar a cabo, porque para pagar el cien por cien de la cuota, podía llegar a representar una cuesta arriba para los empleados, pero tampoco era cuestión de regalarlo simplemente, sino que al menos tuvieran un costo mínimo.”

La jefa del Departamento de Capacitación aportó que:

“Se acordó que el organismo se haría cargo del 50% del arancel de la formación siendo el otro 50% abonado por el empleado.

Así es que se procedió para firmar de diferentes convenios que dieron origen a esta formación, la cual buscaba la profesionalización de los empleados legislativos.”

Los empleados recibieron acompañamiento institucional en múltiples aspectos académicos. Una de las preocupaciones de las autoridades era la capacidad que tendrían los cursantes para el manejo de la modalidad virtual, ya que no habían tenido experiencia previa sobre la misma. Al respecto se les preguntó: *¿Qué tan importante fue la incorporación de las tecnologías en la gestión parlamentaria?*

Consecuentemente el Presidente dijo:

“El objetivo de la incorporación fue en base a una profesionalización de la tarea legislativa, y en ese momento la directora del Departamento de Capacitación fue la que hizo contacto con la Universidad Tres de Febrero.

No cualquier universidad hubiera cumplido un requerimiento de esta naturaleza, la universidad Tres de Febrero, con su propuesta de modalidad virtual fue fundamental, dijeron que podían y en función de eso se fue avanzando.”

La Jefa del Departamento de Capacitaciones expresó:

“La legislatura de Río Negro contaba en ese momento con un desarrollo del área de informática avanzado que podía dar cobertura al dispositivo planteado.”

También se les preguntó si: *¿La Legislatura de Río Negro contaba con un modelo de gestión por competencias?*, para comprender si este la implementación de este plan de formación virtual, se correspondía a un modelo de competencias, propia de la propia institución legislativa.

El Presidente del Parlamento rionegrino, respondió:

“No se hizo en base a una necesidad puntual, sino a una idea de modernización del Estado y consecuentemente la profesionalización de los que trabajan en el Estado. Capacitación y profesionalización.”

La Directora General a cargo de la Dirección de Recursos Humanos, contestó:

“Lo que siempre se identificó como una dificultad entre los empleados legislativos, fue la producción de textos institucionales, consecuente de la pobre educación que el promedio obtiene de las diversas formaciones básicas.

Algo importante para destacar como Directora General de Recursos Humanos, con las otras jefas a cargo y contando al jefe de personal, es que buscamos capacitarnos en lo que se conoce como la planificación estratégica.

Esto impuso el sentido de llevar a cabo un plan de formación para los empleados legislativos en base a necesidades legítimas, propias de la institución, detectadas mediante acciones acordes, que buscaron brindar respuesta a una demanda propia.

Entonces se les preguntó acerca de *¿Qué impacto tuvo esta formación en los empleados para la estructura legislativa?*

La jefa cargo del Departamento de Capacitación y Desarrollo respondió:

“Desde la máxima autoridad del poder se nos había convocado para acompañar con propuestas específicas al mejoramiento, la eficiencia y la calidad del ejercicio legislativo, (Trabajar sobre el digesto jurídico, edificio propio, profesionalización de la tarea, entre otros).”

El presidente de la Legislatura reveló lo siguiente:

“A nivel personal fue una satisfacción, sobre todo porque permitió que mucha gente, no solo terminara la tecnicatura, sino que también en su momento pudiera alcanzar el título de licenciado. La verdad una satisfacción, porque bueno, muchas veces se plantean los objetivos y no siempre se alcanzan y creo que lo que se alcanzó fue un logro mayor.”

Todo esto, deja asentado el resultado de las prácticas y políticas que se llevaron a cabo para la implementación del plan formación virtual, en consecuencia al periodo bajo estudio de este trabajo de investigación. Se denota la satisfacción expresada por los funcionarios por haber concretado expectativas en base a metas preestablecidas.

Cuando se le preguntó al secretario general del gremio de los empleados legislativo (APEL), con el sentido de conocer el punto de vista gremial, acerca de las prácticas y políticas que se llevaron a cabo para la implementación de plan de formación virtual profesional para los empleados legislativos, dejó asentado su no participación en este trabajo de investigación.

Por consiguiente, se consideró entrevistar a los Integrantes del Departamento de Capacitación y Desarrollo del Parlamento rionegrino, para conocer la experiencia vivida respecto a la implementación del plan de formación virtual y especialmente cuales fueron las principales dificultades y obstáculos con los que se encontraron en el proceso.

En efecto, se les preguntó: ¿Cómo nació la propuesta de formación para los empleados legislativos?

Una de las integrantes del Departamento de Capacitación respondió:

“La propuesta de formación, nace, desde una demanda propia de los empleados querían capacitarse, sumado a la intención de la gestión institucional de formar a los empleados en su trabajo. Debido a las diversas ofertas virtuales, aparece esta nueva, que es la tecnicatura y Licenciatura en Gestión Parlamentaria, que era nueva y era inherente al trabajo legislativo. Luego se gestiona contactar a la Universidad Nacional de Tres de Febrero y se firma un convenio recíproco.”

Otra integrante del Departamento manifestó:

“Participé en la etapa de preinscripción e inscripción de los cursantes. Se los llamó desde el principio, así que recibimos muchas consultas en ese momento. Se inscribió el doble o más de la cantidad de agentes que comenzaron la carrera (...)

El lanzamiento de la carrera se hizo en el recinto. En representación de UNTREF estuvo la Jefa del Departamento quien explicó el manejo del campus y dio la bienvenida a los alumnos. Además de representantes de la Legislatura y del gremio Apel. Ambas instituciones colaboraban con los alumnos en el pago de la cuota universitaria, ya que por estas dos instituciones promovieron el dictado de la carrera.”

Se conoció mediante el trabajo de campo realizado, que los empleados legislativos que cursaban la carrera fueron acompañados por tutores locales de forma presencial, con el motivo de brindar asistencia y apoyo a los cursantes. Al respecto se consultó: *¿En qué consistió el acompañamiento que brindaban los tutores locales?*

Una integrante del Departamento de Capacitación respondió:

“Los tutores brindaron técnicas de aprendizajes y herramientas de estudios a los empleados que cursaban la carrera, ayudándolos a vincular la teoría con la práctica.”

La Jefa a cargo del Departamento de Capacitación y Desarrollo respondió:

“La idea de un acompañamiento o acciones de apoyo, a cargo de una unidad de gestión local, integrada por empleados legislativos de carácter profesional, fue la de brindar ayuda a los empleados que cursaban la carrera. Esta ayuda consistió en clarificar conceptos, comprensión de textos académicos, implementación de técnicas de estudios, entre otros criterios.”

Sumado a que:

“Algunos tutores o acompañantes locales, eran convocados por su profesión, su conocimiento y experiencia en base a su formación profesional. Estos daban clases, acompañaban, contestaban dudas, en base a sus conocimientos, favoreciendo el desarrollo en las cursadas de los empleados legislativos.”

Por su parte, una de las tutoras locales del plan de formación, integrante del Departamento, respondió:

“Mi trabajo fue de tutoría. Fuera de horario de trabajo nos reuníamos. Previamente como tutora preparaba la clase. Hacía las lecturas correspondientes. Me comunicaba con los profesores titulares. También los alumnos se comunicaban con ellos. Pero depende de la predisposición de cada profesor la respuesta y la asistencia educativa. Había profesores que tenían muy buena predisposición y otros, la mínima necesaria.

A todo esto se agregaba el sostén emocional que hacíamos con cada cursante. Este aspecto a veces no se tiene en cuenta pero es fundamental para lograr éxito. Cada vez que a un cursante le iba bien, nos iba bien a todos. Fue un trabajo en equipo. De hecho también nos vinculó como compañeros de trabajo. Durante esa



época me integré a la Legislatura, institución en cual la cultura de trabajo es estanca. El dictado de esta carrera, la asistencia como tutora me permitió conocer y hacerme amiga de muchos compañeros de trabajo. A quienes de otra manera no hubiese conocido. Todos los departamentos de la Legislatura estaban representados en el grupo de alumnos.”

Ahora bien, a fin de conocer más acerca del cursado y el acompañamiento brindado, se preguntó, *¿Cómo accedían los empleados al material bibliográfico, previsto por la universidad?*

Una integrante del Departamento de Capacitación y Desarrollo aportó:

“El material lo tenían en un formato totalmente virtual y digitalizado, pero desde la Legislatura le entregaba a cada alumno el material impreso. Para esto se intervenía desde el Departamento de Capacitación, mandábamos a hacer la impresión de los materiales académicos, luego estos se anillaban y se les entregaban a cada alumnos.”

Otra integrante del Departamento contó que:

“El material se "colgaba" en el campus. Pero a su vez Capacitación hacía impresiones del material de cada materia. Ya que a muchos les costaba estudiar en pantalla. La carpeta impresa les permitía subrayar, etc. También los archivos del material se "colgaban" en el sitio web de la Legislatura. El material estaba siempre disponible. Además se hacían resúmenes en las clases que brindábamos los tutores. Se los completaba con otro material para subsanar baches en los contenidos.

Cuando algún profesor pidió libros, la Legislatura a través de la biblioteca los compró y quedaron en Biblioteca para su consulta.

Además en la medida que se fueron constituyendo grupos de estudio entre los cursantes, también había material producido por los propios alumnos que se intercambiaban entre sí.”

La jefa del Departamento de Capacitación respondió:

“Dentro de las condiciones que se establecieron, mediante el convenio marco, fue que la única instancia de presencialidad, fueran los exámenes finales. Que debían ser tomados en un lugar físico, que debía ser determinado por la unidad de gestión local. Debido a ello, durante los primeros años, asistió un profesor de la universidad, que viajaba especialmente para presenciarlos.

Respecto modalidad de exámenes parciales, eran de modalidad virtual, asignados por la universidad y los profesores los corregías (...) la modalidad, la fecha, la duración, las consignas y la calificación, todo ello también era establecido por la universidad.”

Con el objeto de relevar información sobre el uso y beneficios de la incorporación de recursos tecnológicos se les preguntó: *¿Qué experiencia trajo la incorporación de las tecnologías para el personal?*

Una integrante del Departamento de Capacitación respondió:

“Hoy, a la distancia, hay un gran cambio en el uso de herramientas. Solo basta decir que en esa época no había WhatsApp. Hoy se podría hacer un grupo de alumnos y mantenerlos interconectados.

Había que apuntalar a cada cursante. No abandonarlo, dejarlo a la deriva. Era fundamental integrarlo y formar grupos de estudio. De esto se encargó capacitación: de sostener. Sostener a cada uno, como persona, con sus miedos, dudas, dificultades, falta de tiempo, etc. Y también sostener al grupo.

Otro problema fue la falta de capacitación digital. El manejo del campus. Mandar un mail. Adjuntar un archivo. Investigar en la web. Redactar y que se entienda. Leer e interpretar y lograr explicar.”

Otro integrante del Departamento respondió:

“Creo que muchos al principio tenían miedo a esto que era desconocido, pero fue necesario que como conjunto de estudiantes, recorrieran un camino que les permitió crecer y adaptarse las nuevas tecnologías.”

Otras de las preguntas efectuadas para conocer acerca de la interacción con la contraparte fue, *¿Cómo era la comunicación que se tenía con la Universidad?*

Una integrante del Departamento de Capacitación contó:

“La comunicación era buena, mediante las tutoras, éstas se daban vía telefónica y por correo electrónico.”

Además:

“Una vez que se pactó el convenio, se comenzaron con las clases virtuales, éstas eran a través de la Web y cada asignatura tenía un profesor o profesora asignado para llevar adelante el dictado de la misma.”

La tutora local del plan respondió:

“Como tutora durante los primeros años me comunicaba diariamente con la universidad ya sea por cuestiones administrativas como pedagógicas.”

Por lo tanto, a partir de estas expresiones se observa que esta experiencia virtual brindó más herramientas positivas para el acceso a la carrera que dificultades en sí. Por ejemplo, permitió que los empleados legislativos pudieran sortear distancias geográficas, cursando en una Universidad situada en el gran Buenos Aires, disminuyendo los costos de traslados, exigiéndoles ciertas responsabilidades en la autoadministración del tiempo, facilitando el acceso tanto a materiales de estudios, como a fuentes de datos primarios y secundarios, y así poder intercambiar con los docentes a cargo de las asignaturas, consultas rápidas y pertinentes sobre los contenidos curriculares que conformaron el plan de estudio.

A continuación, se exponen los resultados obtenidos en base a las entrevistas en profundidad que se realizaron a los Empleados Legislativos que cursaron la carrera y lograron graduarse como Técnicos Parlamentarios.

En primer lugar, se les preguntó sobre los motivos y expectativas personales que los llevaron a estudiar la Tecnicatura en Gestión Parlamentaria. Las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

Una de las empleadas legislativas respondió:

“La motivación surgió por una persona que fue una gran amiga, quien en ese momento trabajaba conmigo en el área de Recursos Humanos de Legislatura, y éramos muy amigas, ella me convenció que debía hacer la carrera y, al mismo tiempo, la asignatura pendiente que yo tenía, que no había podido estudiar, dado que tuve que empezar a trabajar a los 16 años para sostener mi hogar (a mis padres y a mí). En esa época trabajaba en un comercio, y era imposible estudiar con ese horario, muchas veces eran las 22 hs. y estaba en el trabajo.”

Otro aporte de un empleado legislativo fue:

“Al principio fue la curiosidad, y la gran expectativa que era estudiar virtualmente, y sumado a la gran promoción que se le estaba dando desde la Legislatura, desde nuestro Departamento de Capacitación, lugar que siempre valore, porque muchos años participe y me ayudo ser mejor dentro de la institución, y el especial acompañamiento del Gremio en ese momento, era toda una gran expectativa al principio, expectativa que yo conectaba a pleno por la función que cumpla dentro de la Legislatura especialmente en el Departamento de Asuntos Legislativos, que es donde trabajamos las iniciativas parlamentarias de los legisladores rionegrino presentan hasta que se convierten en ley.”

En efecto, es evidente que los motivos y las expectativas variaban respecto de cada actor en particular, en virtud de motivaciones y necesidades de distinta naturaleza.

Uno de los empleados legislativos respondió a la misma pregunta:

“El motivo fue superarme en lo personal y así mejorar la calidad en nuestro trabajo. Las expectativas eran muchas porque era una carrera nueva, en ese tiempo participaba mucho con el departamento de capacitación.”

Era todo una expectativa rara, porque no sabías con qué te ibas a encontrar, sabíamos que era relacionado al trabajo, pero no sabíamos cómo la universidad lo iba a dar.

Una vez que comenzamos la cursada se fueron aclarando esas expectativas y fueron sumándose otras, que tenían que ver con mejorar nuestro trabajo, nuestro puesto y poder compartir con compañeros que no la estaban haciendo, los conocimientos que íbamos adquiriendo.”

Para otra empelada legislativa, significó un hecho crucial, una posibilidad de saldar una deuda personal pendiente y así comenzar un nuevo camino, tal como se expone a continuación:

“Bueno, cuando entro a trabajar en la Legislatura, milité mucho tiempo para la UCR y llegó un momento que, con niños chiquitos, ya venía queriéndome abrir lo que eran temas y actividades de la política.

Entonces pensaba que necesitaba una herramienta, que me ayudara a salir de la militancia, ya estaba en planta permanente de la Legislatura, pero necesitaba algo que me permitiera avanzar y jerarquizar mi trabajo. Veía que mi carrera legislativa iba a quedar estancada, o en una meseta, entonces era partir del estudio.

Siempre me gustó la carrera de Ciencias políticas, pero como quedé embarazada de los mellizos, los tiempos eran otros.

Entonces, justo la Legislatura firma y lleva adelante un convenio con la universidad, para traer la carrera en gestión parlamentaria. Ahí fue donde me día cuenta que esta era una oportunidad para mí. Es decir, si quería estudiar, iba a estudiar esta tecnicatura parlamentaria.”

Otro empleado legislativo contó lo siguiente:

“Lo que me motivo fue, te cuento, después que terminé la secundaria, me tocó la colimba, perdí dos años, inicié tres carreras, en diferentes años, nos las terminé y bueno, después me casé,

bueno, perdí ese tren y cuando tuve la posibilidad, que se abrió esta carrera, me pareció interesante, dije: a ver si puedo hacer una carrera universitaria. Así que esa fue mi principal motivación y desafío a lograr.”

Otra empleada respondió que:

“Me motivó el hecho de perfeccionar el conocimiento adquirido sobre los procesos parlamentarios desde la práctica, desde el aprendizaje laboral. Era el obtener un mayor conocimiento y formación sobre procesos parlamentarios y también un modo de certificar que toda decisión tomada para resolver problemáticas a medida que se ejecutaba la labor, fueran y eran las correctas.”

En segunda instancia, a fin de conocer los tipos de saberes que brindó esta formación virtual universitaria, se preguntó, *¿Qué conocimientos adquiriste durante la formación y cómo se relacionó con tu puesto de trabajo?*

Uno de los empleados legislativos entrevistados respondió:

“El conocimiento por ahí lo relaciono más con lo técnico, de cómo debe estar formado un proyecto de ley, como se debe trabajar, lo que se permite, lo que no, si bien había cosas que yo ya sabía, desde la experiencia, hace 22 años que trabajo en el mismo sector, pero quedaban siempre algunas técnicas legislativas que aplicar que no te lo enseñaban en tu trabajo, pero si ayudo mucho en la comprensión y poder corregir algunas cosas dentro del área, claro que no muchas porque venimos con una estructura de la vieja escuela, pero algunas cosas pudimos cambiar, y fueron aceptadas, es más pudimos crear un manual de técnicas legislativas aprobado por el presidente de ese entonces, y quedó a disposición para que los nuevos empleados, asesores y legisladores nuevos pudieran verlo en su capacitación, así cuando empieza un nuevo período legislativo puedan capacitarse en relación a ese manual.”

Otra empleada legislativa contó lo siguiente:

“Los conocimientos resultaron de suma importancia, significó empezar a comprender y aprender técnicas que, si bien la

experiencia en la tarea cotidiana y la interacción con quienes me rodeaban, me resultaba muy enriquecedora, la carrera me permitió fortalecer conocimientos adquiridos y sumar nuevas técnicas y teorías que como resultado final, me generaron más sustento académico y seguridad en la tarea.”

Esto fue lo expresado por una empleada legislativa:

“Los conocimientos que adquirí jerarquizaron mi trabajo desde lo personal y desde el grupo de trabajo en la oficina, pero no desde la institución. Esto me ubicó en el lugar de capacitadora del grupo de trabajo de mi oficina, reconociendo la tarea de ellos y jerarquizándola al compartir el conocimiento adquirido.”

En un tercer lugar, se indagó acerca de las dificultades que los empleados habían detectado para el acceso a la carrera, como consecuencia algunos de los entrevistados aportaron que su principal dificultad se dio en relación a los comienzos de la carrera, cuando debieron familiarizarse con la modalidad virtual, teniendo que acceder al campus que la universidad había dispuesto para el cursado virtual y para el acceso de los materiales académicos que estaban en un formato digital.

En razón de ello, las dificultades identificadas respecto al acceso de la oferta educativa, se conocieron en base a la información que se obtuvo de los testimonios recopilados como resultado de las entrevistas efectuadas a estos empleados que participaron de la carrera. Se les preguntó lo siguiente, *¿Qué fue lo que más te costó apropiarte para el cursado de la carrera a distancia?*

Una de las empleadas legislativas respondió:

“Primero la falta de experiencia, era algo muy reciente la incorporación de las tecnologías, no hacía mucho nos estaban enseñando a utilizar los programas, y de golpe te encontrabas con una página virtual, con una carrera virtual con una universidad virtual, era algo muy extraño, porque vos tenías que leer o hacer algo de alguien que no conocías que ni tampoco veías. Las respuestas eran muy frías, en aquel momento. Nosotros salíamos de una escuela

nocturna, de adultos, donde conocías a todos, veías a tus compañeros, y acá éramos muchos, pero no veíamos a nadie.”

Otro empleado legislativo en base a la misma pregunta, respondió:

“Lo que más me costó fue aprender a manejar el campus virtual que armó la universidad, porque era todo nuevo, las nuevas tecnologías se empezaban a mover, y teníamos que ir adaptándonos a eso.”

De forma similar otra empleada legislativa expresó:

“La problemática fue un poco con el campus. Adaptarse a esa nueva herramienta desde el lenguaje informático que estaba a modo de prueba, que tenía sus fallas y que variaba constantemente desde la parte técnica universitaria.”

Lo que a continuación se detalla, fue expresado por una empleada legislativa, quién cuenta cómo debió sortear las eventualidades no previstas respecto de sus responsabilidades, a fin de poder llevar al día el cursado de la carrera:

“Lo que más me costó fue el tiempo que me demandaba tanto la lectura como la interacción virtual, que en aquel momento era toda una novedad, y muchas horas de dedicación, restándole tiempo a mi familia, a mis hijas que eran chiquitas, a mi madre que me necesitaba porque vivía sola, y entonces yo iba y venía con archivos a cuesta o mandándolos por mail. Y me perdía reuniones con amigos, me perdía dormir un poco más los fines de semana. Porque levantarme temprano era mucho más productivo, no tenía a mi familia circulando a mí alrededor y el tiempo me rendía mucho más.”

En cuanto a este punto, el resto de las manifestaciones de los empleados en cierto sentido fueron coincidentes, exponiendo que esas tecnologías eran nuevas para ellos, que no se sentían demasiados cómodos con esta nueva modalidad, sumado a las dificultades técnicas, como la mala conexión de internet que uno de ellos manifestó tener. Por ende algunos debieron por primera vez instalar este servicio, ya que no contaban con tal acceso y todo resultaba un gran desafío para ellos. Recordemos que fue otra época, donde el



acceso a internet era para unos pocos y no todo el mundo utilizaba dicha herramienta para estudiar y/o comunicarse.

Esto respondió una empleada legislativa respecto a lo antedicho:

“Si bien la carrera a distancia te ayudaba con la organización del tiempo personal, la tecnología de la cual dispones debe ser una herramienta acorde. A veces tenía que salir corriendo a los locutorios, a acceder a una máquina, para enviar el trabajo práctico que la universidad me solicitaba. Me acuerdo que el servicio de internet que tenía era inalámbrico, un desastre, a veces tenía y otras veces no.”

El siguiente aporte de otro empleado, expone los pros y los contras de esta formación profesional virtual:

“Bueno a mí me favoreció mucho que sea de modalidad virtual a distancia, tenía a mis hijos chiquitos, cuando ellos se dormían me dedicaba a estudiar, eso me permitía disponer de mis horarios y de mi tiempo para realizar los estudios. Cada uno arreglaba los horarios como podía, además contabas con cierto tiempo. Creo que puse Internet en mi casa cuando empecé la carrera, creo que antes no tenía.

También cuando se me dificultaba algo trataba de consultarles a mis compañeros, en temas que no conocía y entre todos nos ayudábamos, también podías enviar preguntas a los profesores y estos te respondían.

Fue accesible digamos, tiene cosa a favor y en contra, la mayoría son cosas que a mí me beneficiaron.”

En general, las dificultades detectadas para el normal cursado no fueron tantas, ni mayores a las precedentes, ya que como se mencionó con anterioridad en el capítulo número dos (2) de este informe de investigación, los empleados contaron con el apoyo de una unidad local, conformada por tutores locales, lo que de alguna manera les brindó un acompañamiento acorde, que fue adaptándose a sus necesidades académicas.

Por tal motivo, se puede entender que algunos de los empleados legislativos se vieron dificultados por otras causas. Por un lado, el problema mencionado de conectividad, sumado a los inconvenientes relacionados con cuestiones laborales y/o por situaciones familiares, teniendo en cuenta, que no todos contaban con herramientas de accesibilidad, como computadoras y/o conectividad a Internet, entre otros instrumentos tecnológicos.

El número de cursantes que expresaron dificultades relacionadas con el estudio, fue en cierta manera un grupo reducido, ya que se realizaron constantes acciones de apoyo y acompañamiento desde la institución legislativa, que en muchos casos posibilitaron la continuidad de los estudios. Es por esto que el porcentaje de retención fue alto para la institución y en parte, se debió a las acciones de seguimiento y acompañamiento que fueron implementadas por la unidad de gestión local<sup>17</sup>.

Hubo casos particulares de empleados que no adhirieron a la propuesta de una formación virtual y abandonaron la carrera. Es oportuno destacar, que el resultado obtenido por los empleados que lograron graduarse fue altamente positivo, ya que esta formación les permitió lograr una transformación en su vida personal y profesional, y que a causa de esto es que las personas se sienten satisfechas con la organización, habiendo logrado sus expectativas.

Tal como se mencionó anteriormente, también se indagó respecto de la situación laboral de los empleados legislativos que realizaron la formación virtual y lograron graduarse, por consiguiente se les preguntó lo siguiente *¿Se tuvo en cuenta la posibilidad de una jerarquización laboral por parte de las autoridades de la Legislatura y de las autoridades del gremio?:*

Un empleado legislativo respondió lo siguiente:

“Fue muy poca la importancia que las autoridades le brindaron a la formación que habíamos adquirido, es más, alguna vez escuché que el Gremio decía que quienes estudiamos, deberíamos agradecer que pudimos estudiar y no estar planteando que se nos jerarquice.”

Respecto a la pregunta mencionada, otro de los empleados aportó:

---

<sup>17</sup> Plan de formación y capacitación de recursos humanos para el fortalecimiento y desarrollo de la gestión institucional, Legislatura de Río Negro, 2009.

“En un principio no. Particularmente me costó muchísimo. En lo personal fui adquiriendo cierto conocimiento que de alguna manera me permitió aplicarlo en mi trabajo. En cuanto a la Legislatura no, hice mis reclamos, pero la Legislatura le echaba la culpa al Gemio y el Gremio le echaba la culpa a la legislatura.

El reconocimiento de mi tecnicatura me llevó tres años, recategorizaron algunos y a otros no. Cuando me recibo de licenciada, me reúno con un montón de gente que necesitaban el reconocimiento, no nos fue tan fácil. No todos juntos, fueron de a pocos. Nada fue tan fácil, todo costó mucho, respecto al reconocimiento.”

Además, otra empleada legislativa contestó:

“Lamentablemente, y a pesar de haber sido la propia Legislatura quien nos incentivó y propició la carrera, el reconocimiento no se vio reflejado al finalizar la misma. Solo unos pocos tuvieron el reconocimiento por el título. Los que no “éramos amigos”, no fuimos reconocidos. Tal es así que aun teniendo todas las materias aprobadas de la Licenciatura, no presenté mi tesis, la tengo guardada en un pen drive. De lo mal que me sentí por tanta injusticia. (Cosas de la vida).”

Lo siguiente corresponde a un empleado legislativo en respuesta a la misma pregunta:

“Antes de arrancar la carrera, había un acuerdo entre el gremio y las autoridades de Legislatura, que expresaba que todos lo que se recibieran iban a ser jerarquizados en la categoría cuatro (4), me acuerdo patente, porque así decía la resolución. Bueno nos recibimos, y a la semana el gremio hizo una reunión. Notamos que comenzaron a poner trabas en la asignación de categorías y bajaron el rango de jerarquías, en lugar de la categoría cuatro (4) dijeron que tenía que ser hasta la categoría (6), o sea dos categorías más abajo, porque pensaban que la categoría cuatro (4) era mucho, entonces la bajaron a discreción y eso fue algo que me molestó. Así que por mi parte, fui a la Junta de Disciplina, directamente para que me

reconozcan la categoría correspondiente a mi título de nivel superior, pero lo que sucedió fue que la junta tardó como tres (3) años en decir que tenía razón y otorgarme la categorización.”

Puede interpretarse cierta intencionalidad de parte de ambas autoridades institucionales de no reconocer, en términos escalafonarios un beneficio laboral, en base al otorgamiento de categorías superiores por título superior, establecidas en la reglamentación de la Ley N° 838 del Empleado legislativo. Con respecto a esto la Ley establece en su artículo N° 4, que *para aquellos postulantes que han realizado carreras universitarias y/o terciarias, las pautas a tener en cuenta para su ubicación en el escalafón Administrativo y Técnico serán las siguientes: Título universitario de una duración de uno (1) a tres (3) años, corresponde la asignación de categoría de “Jefe de Despacho”.*

En efecto, los empleados entrevistados expresaron que fue una sensación de desazón, por no entender el porqué del no reconocimiento en base a un orden jerárquico, ya que la misma institución promocionó la formación a fin de lograr una mayor profesionalización en base a la adquisición de conocimientos concernientes a la gestión legislativa.

Una de las empleadas entrevistadas, aportó en base a su experiencia personal, lo siguiente:

“Desde el gremio jamás se reconoció la formación universitaria de los técnicos de gestión parlamentaria que fueron los primeros del país. Desde la Legislatura jamás se reconoció la formación universitaria.

Ambas instituciones desaprovecharon esa formación académica y aún hoy siguen haciéndolo, sin recurrir a esos profesionales para designarles tareas de responsabilidad, formar un equipo que supervise tareas legislativas y diseñe procesos legislativos.”

El aporte que a continuación se expone, corresponde a una empleada legislativa, quien contó que no hubo en el Parlamento rionegrino una política de asignación de nuevas tareas o responsabilidades respecto a esta formación profesional:

“Otro punto importante y que no se cumplió, fue que la idea de la capacitación era que uno pudiera trabajar después como técnico parlamentario, pero no sucedió en ningún momento. Yo les decía que hicieran un gabinete interdisciplinario, conformado por todos los técnicos, para que ayudaran en las comisiones en todos los temas, porque nosotros estábamos formados para trabajar en todos los temas pertinentes al parlamento.

Una lástima que esto no se llevó a cabo, la mayoría de los empleados solo quería lograr la jerarquización correspondiente, querían ganar más y estar bien, pero poco de laburar.

Este equipo técnico que te cuento no se tuvo en cuenta, porque viste que es un ambiente muy político y bueno, los intereses eran otros, sumado a que en su momento nosotros éramos muchos y era un lío sacarlos del lugar que la mayoría ocupaban.”

Diferente fue la situación de otra empleada legislativa, quien respondió a la misma pregunta, que en su caso fue particular, ya que todo se dio de una manera distinta. Por una cuestión de antigüedad laboral, ella había alcanzado la categoría a la que los empleados que se graduaron, esperaban ser jerarquizados. Hecho que no significó demasiado a nivel remunerativo para ella, pero sí a nivel personal, ya que los conocimientos que ésta empleada adquirió le permitieron cumplir un objetivo personal que tenía que ver con su historia de vida, permitiéndole alcanzar un logro que para ella representó un gran desafío, sintiendo así una inmensa satisfacción personal por los resultados obtenidos.

“Por eso para mí, particularmente, fue una cosa genial, sinceramente, porque lo logré, porque pude hacerlo, porque soy una persona muy comprometida. Para esto busqué los espacios, me compré mi computadora, una impresora y fui buscando todas las cosas para tener en mi casa un espacio acorde para poder estudiar. Por suerte y por voluntad propia lo pude hacer.”

Esta notoria falta de reconocimiento de parte de las autoridades de la Legislatura y del Gremio, generó cierto desconcierto y malestar para la mayoría de los empleados que habían logrado egresar, ya que uno de sus principales

sentidos de motivación, había sido alcanzar un respectivo reconocimiento laboral en base a sus puestos de trabajos, en relación a su carrera individual, y por otro lado, poder obtener el correspondiente beneficio remunerativo.

Ahora bien, para continuar con la exposición de los resultados de las entrevistas realizadas a los empleados, se detallan las respuestas obtenidas en base a la siguiente pregunta: *¿Qué procesos administrativos se llevaron a cabo para lograr el beneficio por título superior de técnico parlamentario y cuánto tardó?*

Un empleado legislativo expresó que:

“En mi caso, fue simple, presenté el analítico, hice una nota a las autoridades del departamento de capacitación y a través de ellos, se elevó esa nota y me empezaron a reconocer ese título.”

Otro de los empleados, respondió:

“En realidad no hubo un gran proceso para el reconocimiento del título, simplemente fue presentarlo en el Departamento de Recursos Humanos a través del departamento de Capacitación, y bueno, pasamos de cobrar por un título secundario a cobrar por un título universitario.”

Otra empleada legislativa contó que:

“El reconocimiento del título se hizo de inmediato en cuanto al porcentaje por título universitario (5%), pero en cuanto a la correspondiente recategorización, al día de la fecha, ya transcurridos unos cuantos años, por lo menos en lo que respecta a mi caso en particular, todavía está pendiente.”

Es decir, que el pago remunerativo por título universitario, se dio de una manera casi automática, ya que este es un derecho del empleado, el cual se encuentra regulado en la Ley provincial N° 838, en el Punto II, en su artículo N° 4 en base a la reglamentación y estatuto escalafonario del Empleado Legislativo.

Otro empleado legislativo respondió lo siguiente respecto a la misma pregunta:

“Bueno a mí me lo hizo casi todo el Departamento de capacitación, se encargó todo la gente de capacitación, me recibí y ellos me dieron el título validado. Se mandó directamente a recursos humanos y eso fue rápido. El título lo empecé a cobrar inmediatamente, por esto que te digo.”

Por consiguiente, se detecta que una cosa era la jerarquización laboral en base a la asignación de categorías superiores, y otra el otorgamiento de un beneficio remunerativo por acreditación de título universitario correspondiente a la formación profesional, ambas acciones están contempladas y reglamentadas en la Ley N° 838 del empleado legislativo.

Por lo tanto, los pasos que se implementaron para que los empleados obtuvieron el beneficio remunerativo por título universitario de Técnico en Gestión Parlamentaria, fue el siguiente: el Departamento de Capacitación y Desarrollo, luego de la recepción del título emitido por la Universidad Nacional Tres de Febrero, presentaba en la Dirección de Recursos Humanos, una nota solicitando la incorporación en el sistema de datos, el título correspondiente a un empleado en cuestión, así al mes siguiente cobraría el porcentaje respectivo, reflejándose en su salario laboral.

De modo tal, que como consecuencia de esta formación profesional, la gran mayoría de los empleados a los que se entrevistó, consideró y considera de fundamental importancia volver a participar de cursos o de algún tipo de formación virtual, teniendo en cuenta que la incorporación de las tecnologías de información y comunicación, son herramientas indispensables para el desempeño óptimo en la carrera laboral, permitiéndoles ganar en actualización y obtener información en tiempo real y directo.

Por esta razón estos empleados legislativos, fueron parte de innovaciones tecnológicas que nos atraviesan y nos forman. Es por esta causa que fueron parte de un proceso de cambios de características poco naturales para ellos, pero que lograron salir triunfantes e insertos en un sistema, que desde su llegada, no ha dejado de crecer.

A continuación, se exponen los testimonios de estos empleados legislativos, sobre la posibilidad de volver a participar de una nueva formación virtual, lo que para ello se les preguntó *¿Volverías a participar en cursos de formación con modalidad virtual?*

Un empleado legislativo respondió lo siguiente:

“Sí totalmente, volvería a participar, es amigable y se lo recomiendo a cualquiera que quiera hacerlo. Porque en realidad lo que esto te permite, es que para personas que laburan, tengas la posibilidad de poder adaptar y organizar los tiempos y así lo puedas hacer en cualquier momento y en cualquier lugar. Cualquier capacitación virtual es muy interesante.”

Otra empleada legislativa expresó:

“Sí claro que sí, es muy interesante, es muy lindo, aparte te da la posibilidad de abrir la cabeza, porque vas haciendo cosas, buscando información y ahí formas tus propios criterios, armas tu propio trabajo, es muy interesante.”

Respondiendo a la misma pregunta, otra empleada legislativa aportaba:

“En cuanto a la participación en cursos de carácter virtual, si considero que es una herramienta muy valiosa, que permite manejar los tiempos de los cursantes, que contribuye a maximizar los resultados, es integrador en cuanto a la heterogeneidad, posibilita incluir a quienes tienen obligaciones familiares (lo digo por mi propia experiencia), yo de manera presencial no hubiese podido lograr un título universitario.”

Otra respuesta hizo hincapié en la importancia de que los nuevos cursos de capacitación presencial y/o virtual que se planifiquen, tengan relación directa o indirecta con la tarea legislativa y que estos sean aplicables a la función laboral:

“Vivimos incorporando tecnología día a día, aplicando funcionalidad a la tarea legislativa cotidianas, y así evitar la alta burocratización de las tareas siempre en función de la legalidad de los pasos



administrativo que son la mayoría bastante engorrosos en la función pública, administrativa. Y sí, realmente participaría en nuevos cursos virtuales, si captan mi atención, lo haría siempre en función de mejorar la tarea legislativa.”

Otro empleado legislativo, respondió:

“Sí es importante, cada vez que puedo hago cursos virtuales. Ya que de alguna manera adaptás tus horarios y tu tiempo para poder hacerlo. Y se lo recomiendo a los chicos. Somos el uno por ciento de la gente afortunada que puede tener un título de una carrera a distancia a través de Internet.”

En un mismo sentido, es necesario detenerse y destacar esto último, “Somos el uno por ciento de la gente afortunada que puede tener un título de una carrera a distancia a través de Internet”. Puede decirse que este es el resultado de un proceso que lleva tiempo, el cual implica la afectación de recursos materiales y humanos, y que aporta un valor intangible, el conocimiento, brindando un proceso de transformación profesional del personal, favoreciendo un ambiente laboral más eficiente con equipos de trabajo más calificados.

Ahora bien, por todo lo expuesto, es significativo remarcar que los empleados legislativos recibieron desde la institución la formación específica para complementar su perfil inicial y/o de acceso, a fin de mejorar su desempeño laboral, aunque no todos fueron reconocidos con una compensación escalafonaria por esta situación.

Retomando a Longo (2002), es frecuente que en el ámbito público, las instituciones estatales identifiquen la carrera laboral con el ascenso jerárquico. Cuando esto es así, la necesidad de satisfacer expectativas y demandas de promoción produce un efecto inflacionario artificial de estructuras, pernicioso desde muchas perspectivas. Por ello, el diseño de carreras horizontales, no jerárquicas, tienen como objeto principal, resolver este problema, algo que el Estatuto del Empleado Legislativo, no refleja.

## Conclusiones.

En este trabajo se analizaron las políticas y prácticas que se llevaron a cabo en la Legislatura de la Provincia de Río Negro para la implementación de la carrera virtual universitaria, Tecnicatura en Gestión Parlamentaria, con el objeto de brindar formación específica al personal legislativo en el periodo 2006 – 2010.

Lo más relevante de este análisis de investigación fue la articulación entre la teoría y el trabajo de campo, ya que permitió generar un conocimiento más acabado respecto del problema de investigación y la construcción de la evidencia empírica partiendo del marco teórico y aplicando reglas y procedimientos explícitos.

La técnica de relevamiento de información, es decir las entrevistas en profundidad realizadas a los actores claves, posibilitó la obtención de valiosa información sobre las conductas, comportamientos y percepciones de los entrevistados. Además, fueron el insumo para la elaboración de un matriz de análisis cuyo producto fue volcado en el apartado anterior. Cabe aclarar que hubo situaciones no previstas, que modificaron parcialmente el tiempo planificado para llevar a cabo este informe, pero a pesar de ello, se realizaron los ajustes necesarios a fin de poder avanzar con el mismo.

Ahora bien, la situación actual de pandemia ha puesto a la educación virtual en el centro de la escena. Tanto desde el ámbito público como académico hubo que generar estrategias de adaptación urgentes para dar continuidad a los procesos de enseñanza aprendizaje en todos los niveles del sistema formal.

El aislamiento social, preventivo y obligatorio, a causa del COVID-19, una enfermedad de carácter infecciosa causada por el Coronavirus<sup>18</sup>, que ha sido descubierta recientemente en el mundo, obligó al sistema educativo a elaborar planes de contingencia que incluyen cursadas virtuales, lo cual significa un enorme esfuerzo a contrarreloj para los docentes, sin capacitación previa en el manejo de los entornos virtuales.

---

<sup>18</sup> Extensa familia de virus que pueden causar enfermedades tanto en animales como en humanos. Organización Mundial de la Salud, (2020).

Este escenario puso en evidencia la relevancia, hoy más que nunca, de la formación virtual y la impostergable necesidad del manejo de herramientas tecnológicas tanto en el campo laboral como en el educativo. Las tecnologías reemergieron masivamente como efecto de esta dramática situación, sorteando las barreras que en cierta medida imponen las distancias geográficas.

De esta manera, la reivindicación del teletrabajo fue una oportunidad para sostener actividades en este contexto de aislamiento social, lo que planteó el interrogante de cuál es el camino a transitar para incluir a más sectores en esta estrategia de trabajo remoto, y cuáles son las políticas públicas que los gobiernos deben implementar imperiosamente para continuar cumpliendo las funciones esenciales para la sociedad.

Es decir, se deben sumar más tecnología y más desarrollo. Si pensamos en igualdad de oportunidades, es clave avanzar en la inclusión digital, para que todos tengan las mismas posibilidades y recursos, en la construcción de la Argentina del futuro.<sup>19</sup>

Coincidiendo así, con lo expresado vía Twitter, por el actual Vicegobernador de la Provincia de Río Negro, Cr. Alejandro Palmieri, quien decía que:

*Esta pandemia también nos enseñó que tenemos que tener un Federalismo Digital, tenemos que democratizar el acceso a internet, federalizar la digitalización. Además, nos enseña que el mundo de hoy viene hacia la riqueza que produce el Conocimiento y eso lo tenemos que fomentar con un buen sistema de educación.*

La tecnología se escabulló por todos los rincones de nuestras vidas cotidianas, insertándonos en un mundo digital, pragmático, que facilita y desafía las conductas habituales y cotidianas de los individuos de todas las sociedades del mundo.

Las conclusiones que a continuación se detallan, permiten brindar un panorama más acabado respecto del análisis que orientó a este trabajo de investigación. Se presentan en tres apartados ya que se retoman los supuestos planteados al inicio del estudio. Para tal fin, se tuvieron en cuenta los datos recopilados en base a las entrevistas en profundidad que se realizaron a los

---

<sup>19</sup> Recuperado en: <https://www.pagina12.com.ar/275277-teletrabajo-una-modalidad-reconocida>

distintos actores que formaron parte del plan de formación virtual y los enfoques teóricos que sustentan esta investigación.

La primera conclusión, toma el primer supuesto de investigación que enunciaba: Que si bien la Legislatura de Río Negro puso en marcha un conjunto de políticas y prácticas de formación universitaria para el personal legislativo, tanto los aprendizajes individuales como los colectivos no responderían estrictamente a las competencias laborales pertinentes por no contar con un modelo de gestión por competencias para el personal.

Este supuesto enunciado, es ratificado por el análisis de esta investigación, ya que se identificó un conjunto de nuevas competencias en los empleados legislativos, como resultado del plan de formación virtual, pero estas no fueron pertinentes a la Institución Parlamentaria, por no contar con un modelo específico de gestión por competencias.

Se hace necesario argumentar con lo que bien decía Mercedes Iacovello (1999), que a mayor complejidad de las organizaciones públicas, éstas exigen nuevas competencias y que la efectividad de estas mismas depende cada vez más de la calidad de sus recursos humanos.

Esto implica como resultado alcanzar **competencias individuales**, orientando la conducción del proceso al logro de la estrategia organizacional.

Mediante el análisis de las prácticas y políticas que se llevaron adelante para la implementación del plan de formación universitaria, sumado a la observación científica de este trabajo de investigación, se pudo identificar que uno de los principales efectos del plan, fue la adquisición de un conjunto de nuevas **competencias individuales**, que hasta el momento no habían sido concebidas en la Legislatura provincial.

Como resultado de la investigación, se identificaron un conjunto de competencias específicas laborales en el Parlamento rionegrino y esto se logró gracias a la utilización del “Diccionario de Competencias”, elaborado por la autora Marta Alles (2009), en su libro: *Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencia*. Esta identificación, pudo llevarse a cabo de acuerdo a las categorías Cardinales, Específicas Gerenciales y Específicas por áreas. Así, se identificaron dieciocho (18) nuevas competencias laborales

en la Legislatura provincial, en base a los objetivos del plan de formación virtual, brindado a los empleados legislativos.

Entre las distintas categorías identificadas, se distinguen y especifican los resultados obtenidos a continuación:

<b>Competencias Cardinales</b>	<b>Competencias Específicas Gerenciales</b>	<b>Competencias Específicas por Áreas</b>
Compromiso con la calidad del trabajo.	Conducción de personas.	Adaptabilidad y Flexibilidad
Ética	Dirección de equipos de trabajo.	Capacidad de Planificación y Organización
Iniciativa	Visión Estratégica	Conocimiento Técnico
Conciencia Organizacional		Pensamiento Analítico
Responsabilidad personal		Relaciones Públicas
Integridad		Autonomía
		Trabajo en equipo
		Toma de Decisiones
		Responsabilidad

Cuadro N° 3 – Fuente: Elaboración propia.

Como se explicó anteriormente en el capítulo número dos (2), para esta detección de competencias, se tuvo en cuenta el plan de estudio de la Tecnicatura en Gestión Parlamentaria, sumado a los alcances del título, que tuvo como principal objetivo formar profesionales competentes que pudieran estar a la altura de nuevas competencias, con bases sólidas en la estrategia principal, considerando de manera vital la misión y la visión organizacional.

La segunda conclusión, abarca como punto de partida el supuesto que planteaba que: El acceso a la oferta académica y el normal cursado de la carrera con modalidad virtual, se habría desarrollado con dificultades de distinta naturaleza. Por un lado, por no contar con el personal con las exigencias y conocimientos previos necesarios, y por otro, por la ausencia de un acompañamiento de tutores locales.

Este supuesto es parcialmente afirmado, ya que por un lado es cierto que en un principio se identificaron ciertas dificultades en los empleados legislativos que cursaban la carrera, por no contar con las experiencias previas necesarias.

Las dificultades identificadas que más resaltaron, fueron en relación a los problemas que tuvieron los empleados para poder apropiarse de la modalidad virtual, por el hecho de que tanto el material bibliográfico, como las comunicaciones y entregas de trabajos prácticos, debían hacerse en formato digital.

Por otro lado, es menester mencionar que este mismo supuesto es refutado, ya que sí hubo un acompañamiento brindado por tutores locales, mediante lo que se denominó: Unidad de Gestión Local. Esto permitió que los empleados legislativos pudieran acceder y adaptarse paulatinamente, al cursado de la carrera virtual, despejando dudas, comprendiendo conceptos claves y generales, siendo acompañados por el apoyo presencial de estos tutores locales.

En consecuencia, esto arrojó como resultado, que el plan de formación virtual pudiera aplicarse acorde a lo planificado, arrojando resultados satisfactorios, dando lugar a que los empleados adquirieran nuevos conocimientos, profundizando en temas sociales y en pensamientos analíticos, a fin de poder ahondar en saberes acerca del funcionamiento administrativo de las distintas organizaciones gubernamentales, fortaleciendo así el desempeño laboral de este grupo en particular.

Por consiguiente, se puede afirmar que se cumplió con lo aportado por el autor Idalberto Chiavenato (2007), quien expresa que el proceso de formación implica la incorporación de un nuevo aprendizaje, el cual produce un cambio permanente de la conducta.

Es decir, debido a la implementación de este plan de formación virtual y coincidiendo con las autoras Ocampo M. E. y Bonardo D. (2010), puede decirse que estos empleados legislativos hoy en día se perciben como agentes de cambio, agentes de características imprescindibles, poseyendo un capital intangible de un valor irremplazable: El conocimiento.

Este conocimiento permitió que los Técnicos Parlamentarios, Beatriz y Diego, participaran como docentes en diversos cursos, brindando e impartiendo conocimientos en base a temáticas acordes al funcionamiento parlamentarios, dictados y planificados por el área de Formación del Departamento de

Capacitación y Desarrollo de la Legislatura provincial, bajo el Plan de Formador de Formadores.

Otra cuestión positiva del acompañamiento local es que se pudo lograr un significativo número de retención de alumnos, con el objetivo principal de que estos pudieran culminar sus estudios académicos y así alcanzar el cumplimiento de uno de los mayores objetivos del plan de formación virtual, la profesionalización específica de los empleados legislativos.

Como bien dijo Tomas Bulat (2014), quien se definía así mismo como un economista de profesión, periodista de oficio y docente de alma:

*“Una estrategia exitosa para “cotizarse” como empleado de valor activo, es capacitarse permanentemente para ir sabiendo cada vez más y poder aportar más. Estudiar es el mayor acto de rebeldía, (...) El saber rompe las cadenas de la esclavitud.”*

Ahora bien, continuando con la tercera y última conclusión, que deriva del tercer supuesto de investigación, el cual expresaba que: La situación laboral de los empleados legislativos egresados de la carrera Tecnicatura en Gestión Parlamentaria, no tendría un pleno reconocimiento institucional en términos de reasignación de funciones o promociones en la carrera administrativa, a partir de la adquisición de nuevas competencias y conocimientos específicos, en el marco de una política de formación, situación que produciría un descontento individual, afectando el rendimiento laboral de estos empleados.

Este supuesto es afirmado por el análisis de este trabajo de investigación, ya que no se observaron en el Parlamento rionegrino políticas compensatorias, ni tampoco una valoración de la formación universitaria recibida por los empleados, ni del esfuerzo realizado por los empleados legislativos que lograron graduarse como técnicos parlamentarios. Es decir, que sin las evaluaciones de desempeño, será difícil constatar políticas salariales y de promoción de carrera adecuadas para retribuir situaciones específicas.

Si bien el gremio y las autoridades legislativas fueron las que impulsaron dicha formación profesional universitaria, ambas partes no brindaron un reconocimiento acorde a lo que el plan de formación profesional debería haber otorgado, según lo establecido en el estatuto del empleado legislativo, respecto

al reconocimiento como Técnicos en Gestión Parlamentaria, provocando un desconcierto en los empleados que se formaron.

Por ello, es necesario conocer cuál fue el mecanismo que se utilizó como elemento de compensación retributiva en base a una posible jerarquización laboral para aquellos empleados que egresaron como Técnicos Parlamentarios.

Para esto, se tuvo en cuenta y se implementó lo estipulado en la Ley N° 838 del Empleado Legislativo en el Punto II en su Artículo N°4, modificado por Resolución N° 811/94, la cual determinaba las condiciones de ingreso del personal legislativo, teniendo en cuenta tanto la antigüedad del empleado, como título que acreditara (nivel primario, secundario, terciario y/o universitario) en relación a su ingreso.

Es decir, que la razón de esta normativa no es y no era en sí mismo un mecanismo ni un elemento de compensación retributiva ni de jerarquización propiamente dicho correspondiente a un sistema de compensación, sino que sólo establecía condiciones de ingreso, las cuales eran usadas para los procedimientos administrativos que implica, por ejemplo, un pase a planta permanente del personal temporario.

Por otro lado, también es necesario tener en cuenta y considerar, que en el año 2016 se aprobó la Ley N°5180, la cual incorpora el Artículo N°11 "bis" a la Ley N° 838 del Empleado Legislativo, estableciendo el otorgamiento de categorías superiores automáticas cada cuatro años, para los empleados legislativos de planta permanente, buscando garantizar el ascenso en la carrera laboral horizontal. Esta norma, no toma en cuenta a la formación, la motivación y la valoración, como un requerimiento indispensable para alcanzar una jerarquización laboral, ya que este beneficio puede obtenerse sin la necesidad de realizar algún tipo de mérito y/o desempeño extraordinario.

Si bien, se tiene en cuenta que la formación no resuelve por sí misma déficits en todas las áreas de la gestión de Recursos Humanos, esto no quita que se busquen mecanismos necesarios y acordes para brindar soluciones de acuerdo a este tipo de necesidades compensatorias.



Se concluye que el parlamento legislativo, no contaba con un sistema base de compensaciones retributivas, que buscara involucrarse exclusivamente en el desarrollo y en la formación del personal, tanto como en las valoraciones de puestos de trabajo y en las evaluaciones de desempeños. Todo ello en contraposición de lo que los referentes teóricos de la disciplina sostienen y el contexto laboral actual demanda.

También, es importante destacar que el Departamento de Capacitación y Desarrollo del Parlamento provincial, cumplió un rol estratégico, tanto en la gestión como en la planificación, coordinando acciones junto a la dirección estratégica de la Institución Legislativa, funcionando como un sistema holístico que permitió ganar sostenibilidad en el tiempo y sobre todo, alcanzar objetivos que se habían establecido como resultados principales del plan de formación profesional virtual.

Para finalizar, es importante entender que aprender significa cambiar. Que es un proceso que incluye modificaciones vitales más o menos estables en la conducta cognitiva, social y efectiva de los individuos. Es decir que, la formación no es un fin en sí misma, sino que es un medio que admite una transformación legítima, permitiendo una metamorfosis del individuo hacia lo profesional, marcando un antes y un después en cada empleado, en cada persona en cuestión.

Por todo lo expuesto puede inferirse que la formación es de vital importancia para el crecimiento individual y colectivo de la Institución Parlamentaria, permitiendo incorporar saberes que busquen alcanzar la optimización de los procedimientos administrativos y parlamentarios. Hoy, es necesario pensar la formación virtual como una herramienta primordial de avance personal, colectivo y laboral, como instrumento único que permite ser parte de un nuevo orden mundial, que desde hace un tiempo, ha llegado para quedarse.

## Recomendaciones:

Los principales logros de este trabajo de investigación, se vinculan por un lado, al hecho de analizar un caso inédito en la Provincia de Río Negro, más precisamente en la ciudad de Viedma, en materia de formación de recursos humanos en la Legislatura provincial.

Este análisis sirvió para conocer un fenómeno de la Institución Legislativa relacionado con la formación virtual y la profesionalización de recursos humanos acordes a las demandas del mercado laboral de hoy.

Estas recomendaciones se enmarcan principalmente en los desafíos que demanda el contexto actual, además de vincularse directamente con la exposición teórica, teniendo en cuenta, algunos de los alcances del título de Licenciado en Recursos Humanos<sup>20</sup>, los cuales son:

- Diseñar planes y programas de gestión de los Recursos Humanos.
- Diseñar el funcionamiento de los procesos de trabajo, la estructura y perfiles profesionales requeridos.
- Asesorar en el diseño de políticas de compensaciones.

Además, estas sugerencias se encuentran estrechamente relacionadas con las habilidades requeridas del futuro, como son la Inteligencia Emocional, el Aprendizaje Digital y la Gestión de Personas, entre otras tantas.

También, este es un compromiso personal y profesional, respecto a los resultados y conclusiones de este trabajo de investigación, el sentir una responsabilidad ética por brindar esta serie de sugerencias, lo cual debería ser un deber propio de cualquier futuro gestor de los recursos humanos de toda organización.

En efecto, se propone recomendar a los integrantes del Departamento de Capacitación y Desarrollo, indagar acerca de la importancia que proporciona la formación virtual profesional, considerando esto como un elemento crucial de avance individual y organizacional, que facilita y dinamiza los distintos tipos de tareas y acciones humanas, fortaleciendo la planificación en base a las acciones de formación. Obteniendo como resultado, un empleado legislativo

---

<sup>20</sup> Resolución N°2696/2019, Ministerio de Educación de la Nación.

formado para un desarrollo adecuado en el campo de la gestión legislativa, actuando como profesionales que promuevan la capacidad analítica, crítica y creativa, siendo capaces de operacionalizar las prácticas parlamentarias y de conducir los cambios que se requieren para el fortalecimiento de una institución competente.

También, sugerir a las autoridades de la Institución Parlamentaria, diseñar e implementar un sistema de Gestión por Competencias como modelo de gestión integral de Recursos Humanos. Éste sistema permitirá que las competencias que se determinen, se hagan en base a un perfil específico, en relación a la estrategia principal de la organización, respecto de los puestos de trabajo que conforman la estructura interna de la institución, mejorando el desarrollo individual y organizacional, buscando alcanzar y lograr objetivos institucionales, concordantes con la misión y la visión de la Legislatura provincial.

Esta recomendación se enmarca en el Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del Personal del Sistema Nacional de Empleo Público acordado en el año 2008, el cual incorpora plenamente el sistema de Gestión de las Competencias del personal público. El decreto 2098/2008, en el artículo N° 58, señala que: *el Estado empleador podrá establecer perfiles o itinerarios de rangos de dominio de competencias laborales técnicas específicas correspondientes a ocupaciones, funciones o puestos relacionados con la gestión de los sistemas transversales de la Administración Pública Nacional, o de aquellos comprendidos en los alcances del artículo.*

Estas nuevas competencias de alguna manera, permitieron que se concibieran nuevos perfiles de puestos de trabajo, relacionados a los puestos que ocupaban los empleados que alcanzaron el título de técnicos parlamentarios, modificando y fortaleciendo la estructura interna de la institución, aportando un mayor grado de profesionalización y destrezas en el desempeño organizacional.

Dando lugar a un posible sistema articulado, en tanto las competencias se puedan vincular directamente con los procesos de trabajo de la institución.

Ahora bien, para exponer los resultados conseguidos y demostrar la importancia de este asesoramiento, de los diez (10) empleados legislativos graduados que se entrevistaron, se seleccionaron a dos (2) empleados claves,

ya que estos cumplieron un rol primordial en los puestos de la institución, en base al desarrollo de sus tareas habituales y cotidianas, teniendo en cuenta la formación adquirida, es que adquirieron los tres niveles de competencias detectadas. Entonces, de esta manera se busca ejemplificar y presentar estas mismas y su consecuencia en la modificación de los perfiles de los puestos laborales.

**Caso N°1.-** Empleado Legislativo Técnico Administrativo - Las tareas y responsabilidades de su puesto se formaban por: Jefe a cargo del departamento de Asuntos legislativos, coordinador de asuntos parlamentarios y administrativos, interventor, responsabilidad sobre equipos, autonomía en los procesos, responsabilidad, mostrar conocimiento generalizado sobre temáticas legislativas e información y procesos parlamentarios.

**Caso N°2.-** Empleada Legislativa Técnica Administrativa – Las tareas y responsabilidades de su puesto se formaban por: Integrante del equipo de Información Parlamentaria de la Biblioteca de la Legislatura, Asesorar y atender al público, brindar información parlamentaria, registrar, archivar y documentar legislación, mostrar conocimiento generalizado, sobre temáticas legislativas e información y procesos parlamentarios.

Esta formación específica permitió una transformación en estos empleados, que de alguna manera dejó en evidencia la conformación de nuevos perfiles competentes a la mejora de los puestos de trabajo de la institución.

Las competencias laborales que se identificaron respecto al perfil Técnico en Gestión Parlamentaria del puesto de Jefe de Departamento de Asuntos Legislativos, en relación al **Caso N° 1**, fueron:

Competencias Cardinales	Competencias Específicas Gerenciales	Competencias Específicas por Áreas
Compromiso con la calidad del trabajo.	Conducción de personas	Conocimiento técnico
Ética	Dirección de equipos de trabajo.	Adaptabilidad y Flexibilidad
Iniciativa	Visión Estratégica	Toma de decisiones
Conciencia Organizacional		Responsabilidad
Responsabilidad personal.		
Integridad		

Cuadro N° 4 - Fuente: Elaboración propia.

El perfil de Técnico Parlamentario indicado, podría ser redactado de la siguiente manera:

El puesto podrá contar con un perfil de competencias cardinales que brinden cierta capacidad para aplicar políticas y directivas con el propósito de obtener los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado. Deberá actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, respetando las políticas y los valores de la organización. Aplicando la capacidad para resolver situaciones complejas o de crisis y prever acciones eficaces y efectivas, brindando soluciones a problemas eventuales. Sumado a la capacidad para percibir los cambios y comprender e interpretar las relaciones de poder y autoridad, logrando ser un referente en soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas. Además, deberá emplear voluntad para actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa, sabiendo mantener un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, promoviendo el cumplimiento de las políticas de la organización.

El perfil contaría con competencias específicas gerenciales, que cuenten con la capacidad para supervisar a grupos de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, brindando retroalimentación oportuna a las personas que se encuentran bajo su responsabilidad. Podrá coordinar las distintas tareas estipulando plazos de cumplimiento y dirigiendo acciones hacia el objetivo determinado. Será de fundamental interés la capacidad para detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad, en función de las necesidades y características organizacionales.

También podría poseer competencias específicas por áreas, que tengan la capacidad para cambiar conductas a fin de adaptarse a diferentes situaciones, adjuntándose a los objetivos de la institución, aplicando lineamientos recibidos en relación con la responsabilidad personal, generando opciones múltiples frente a cada situación a resolver ante cuestiones críticas o sensibles para la institución. Será necesaria la capacidad para compartir con otros, sus conocimientos técnicos y experiencias laborales.

De igual modo, las competencias que se identificaron respecto al perfil de Técnico en Gestión Parlamentaria del puesto Técnica Administrativa, en relación al **Caso N°2.**, son las que se a continuación se detallan:

Competencias Cardinales	Competencias Específicas Gerenciales	Competencias Específicas por Áreas
Compromiso con la calidad del trabajo.	Visión Estratégica.	Conocimiento Técnico
Ética		Adaptabilidad y Flexibilidad
Iniciativa		Planificación y Organización
Conciencia Organizacional		Trabajo en equipo
Responsabilidad personal		
Integridad		

Cuadro N° 5 - Fuente: Elaboración propia.

El perfil Técnico Parlamentario, podría resultar presentado de la siguiente forma:

Podrá contar con un perfil conveniente a competencias cardinales, con las cuales brinde cierta capacidad para aplicar políticas y directrices con el propósito de obtener los resultados esperados. Implica un compromiso por mantenerse actualizado. Deberá actuar sobre la base de buenas costumbres y prácticas organizaciones, respetando las políticas y valores de la organización. Aplicando la capacidad para resolver situaciones complejas y prever acciones eficaces y efectivas, brindando soluciones a problemas. Sumado a la capacidad para percibir los cambios y compren e interpretar las relaciones de poder y autoridad, logrando ser un referente en soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas. Además, emplear voluntad para conducirse en todo momento de manera congruente con lo que expresa, sabiendo mantener un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, promoviendo el cumplimiento de las políticas de la organización.

Del mismo modo, podrá ser menester apropiar competencias específicas gerenciales, con la capacidad de detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características de la institución.

Su conocimiento técnico, respecto a las competencias específicas por áreas, le permitirá poner en práctica diferentes aspectos relacionados con el interés por aprender y compartir con los demás sus conocimientos y experiencias previas. Su capacidad analítica aplicará a desagregar situaciones o problemas en partes, estableciendo causales sencillas, identificando ventajas y desventajas de las decisiones. Determinará acciones, plazos y recursos necesarios para el logro de trabajos establecidos. Colaborará con otras personas de su sector y de otras áreas de la institución, con el fin de lograr los objetivos que se establecieron, reconociendo los éxitos y aportes de las otras personas.

Esta identificación precedentemente, determinó nuevos perfiles y modelos de puestos de trabajo, lo cual permitió dar lugar a un implícito Modelo de Gestión por Competencias, que hasta el momento, la Legislatura de Río Negro no ha concebido para tal fin y es necesario recomendar la implementación del mismo.

Estas nuevas competencias de alguna manera, permitieron nuevos perfiles de puestos de trabajo, modificando y fortaleciendo la estructura interna de la institución, aportando un mayor grado de profesionalización y destrezas en el desempeño organizacional.

También, recomendar y sugerir a las autoridades Parlamentarias tanto como las autoridades gremiales, planificar y ejecutar un Subsistema de Gestión de Compensaciones, a fin de que este brinde determinadas respuestas a eventualidades futuras, más precisamente a la formación profesional del empleado legislativo.

Es importante entender que el ascenso en la carrera laboral, debe guardar cierta relación con el subsistema de Gestión de las Compensaciones, el cual se relaciona con el subsistema de la Gestión del Desarrollo y prevé un conjunto de compensaciones retributivas (salariales y extrasalariales) y no retributivas, como el contrato psicológico, que la organización brinda a sus empleados, valorando los puestos de trabajo. Ello se realiza como contraprestación a la contribución ejercida por el empleado en cuestión, permitiendo una retroalimentación y un importante sentido de motivación.

Teniendo como objetivo, que el reconocimiento a la formación profesional específica de los empleados, se tenga en cuenta en base a un sistema acorde,

que permita el reconocimiento de la carrera laboral, considerando el desempeño, la capacidad, el compromiso, la aptitud y las competencias generales e individuales.

Por otra parte, se piensa que este informe de investigación pueda servir como sugerencia respecto a la formación de los recursos humanos en ámbitos públicos gubernamentales, concibiendo esto como algo que las administraciones públicas modernas deberían atender.

Por último y para cerrar este análisis de investigación, respecto a un hecho puntual en la Provincia de Río Negro, es certero destacar que el informe de este trabajo es el inicio de un análisis que sin duda alguna puede profundizarse, y que también, pretende dejar abierto el interés para futuros investigadores sobre la temática en cuestión.

*“No es el más fuerte de las especies el que sobrevive, tampoco el más inteligente. Es aquel que es más adaptable al cambio.” (Charles Darwin)*



## **-Bibliografía:**

-Alles, M., (2009), Diccionario de Competencias, La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas. Ed. Garnica S.A., Buenos Aires, Argentina.

-Arenilla, M. (1996). La modernización de las Administraciones Autonómicas como decisión conformadora. Gestión y Análisis de Políticas Públicas, pp 7-8, 125-138.

-Bañón, R. (1993). La modernización de la administración pública española: balance y perspectivas. Política y Sociedad, 13, 9-20.

-Beltrán Villalva, M., (1997), La Formación y los Empleados Públicos, Revista Española de Investigaciones Sociológicas (Reis), pp. 51-68, Universidad Autónoma de Madrid.

-Bizzar, J., (2014), Hacia una Evaluación de la Implementación de Políticas de Formación de RRHH en la Administración Pública, (tesina de grado), Universidad Nacional de Rosario, Santa Fe.

-Bonardo, D., y Ocampo, E., (2010). La formación profesional de los Recursos Humanos y el papel de la universidad en el desarrollo local, Revista Pilquen - Sección Ciencias Sociales, (Año XII • Nº 13), pp. 01 - 06.

-Bonifacio J.A, (1995), La experiencia argentina en materia de profesionalización de la función pública y la capacitación, CLAD, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.  
<http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/004-julio-1995/>,

-Carta Iberoamericana de la Función Pública, (2006), 1º Asamblea, Documento N° 1.-

-Campbell, J.P., (1971), "Personnel training and development", Annual Review of Psychology, vol. 22, núm. 1, pp. 565-602.

-Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES). (2010). "Profesionalización de la Alta Dirección Pública en la Provincia de Santa Fe". Buenos Aires.

- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2010). "Gestión Pública Iberoamericana para el Siglo XXI". República Dominicana.
- Chedorlaomer Gonzales Espino, R., (2012) "Políticas Estatales de Formación Profesional y Formación Profesional Universitaria". Trabajo de grado, Lima, Perú.
- Chein, I. Una introducción al muestreo, en Métodos de investigación en las relaciones sociales, [Material del aula], pág. 573, (3a. ed.). Madrid: Rialp. S. A.
- Chiavenato I., (2007), Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones, Octava Edición.-
- Chiavenato I., (2007), Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones, Parte I La Interacción entre personas y empresas, pág. 2, Octava Edición.-
- Chiavenato, I., 2002, Construcción de talentos: Coaching & mentoring, Río de Janeiro, Elsevier, Campus, pp. 9-10.
- Convenio Específico (2006) de Cooperación entre la Legislatura de la Provincia de Río Negro y la Universidad Nacional de Tres de Febrero.
- Cope B., y Kalantzis M., (2009), (Aprendizaje Ubicuo), Ubiquitous Learning. Exploring the anywhere/anytime possibilities for learning in the age of digital media. University of Illinois Press.
- Díaz-Barriga, A., (2013), TIC en el Trabajo del Aula. Impacto en la Planeación Didáctica, en Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES), México, unam-iisue/Universia, vol. IV, N° 10, pp. 5.
- Dolan, S. L., y otros, (2007), La Gestión de los Recursos Humanos, Tercera edición, McGRAW-Hill/INTERAMERICANA, Madrid, España.
- Ferry, G., (1997) Pedagogía de la formación, Argentina, Revista Novedades, Educativas.
- Garfinkel, H., (1967), Studies in Ethnomethodology, Englewood Cliffs, Prentice- Hall

- Girardo, C. (2006) “La profesionalización de los agentes de desarrollo local”. XI Congreso Internacional del CLAD, Guatemala.
- Gonzales Espino, R., (2012), Políticas Estatales de Formación Profesional y Formación Profesional Universitaria, (tesis de doctorado), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- González Sironi, J., (2015), La Formación de los Trabajadores en la Administración Pública, (tesis de grado) Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Buenos Aires.
- Gros, B. (2004), “La construcción del conocimiento en red: límites y posibilidades”, Teoría de la Educación: Educación, Cultura y Sociedad de la Información, Salamanca, Ediciones Universidad de Salamanca, Vol. 5, Nº 5.
- Grosso, B., (1997), La Capacitación en el ámbito Parlamentario. Documento del Instituto de Capacitación del Congreso Nacional.
- Iacovello, M., (1999), Desarrollo Estratégico de Recursos Humanos en el Estado, Revista del CLAD, Reforma y Democracia, Nº 15, Octubre, Caracas. [Material de Estudio]
- Iacoviello, M., y Pulido N., (2019), Formación de competencias laborales en servidores públicos, Cap. Nº1 Competencias directivas en acción, Punto 1. Pedagogía de la evidencia; enfoque estratégico, participativo y situado, Pág. Nº 16 y 17, CLAD.-
- Ibarrola, M., (2009) Formación de profesionales de la ETP: Nuevos enfoques pedagógicos. Madrid, Fundación Santillana.
- INAP, (s.f.) Administración de Recursos Humanos en Organizaciones Públicas, Módulo II- Desarrollo de Recursos Humanos, Cap. 2 -Programas de Capacitación y Desarrollo. [Material de Clase].
- INAP, (s.f.) Administración de Recursos Humanos en Organizaciones Públicas. RRHH. Unidad 3, Punto 3.1 – INAP. [Material del aula], Universidad Nacional del Comahue, 2018.
- Jiménez Meroño, J., Sánchez Medero, R., y Sánchez Medero, G., (2004), Los Institutos de Administración Pública en España: evaluación y metaevaluación

de su actividad formativa e investigadora 1999-2005, Estudios Gerenciales, (Vol. 26 N° 116 – Julio-Septiembre de 2010), pp 171-191.

-Koehler, y Punya Mishra (2006), “Technological Pedagogical Content Knowledge: A Framework for Teacher Knowledge”, Teachers College Record, 108(6), 1017 - 1054. Punya Mishra’s Web: [http://punya.educ.msu.edu/publications/journal\\_articles/mishra-koehler-tcr2006.pdf](http://punya.educ.msu.edu/publications/journal_articles/mishra-koehler-tcr2006.pdf) (última consulta: marzo de 2017).

-Krieger, M., et al. (2016), Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en la administración pública. Organismos públicos. Administración nacional, provincial y municipal. Capítulo N° 2 Las miradas de abordaje de la administración pública.

-Krieger, M. y Fassio A. (2016), Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en la administración pública. Organismos públicos. Administración nacional, provincial y municipal. Capítulo N° 7, La motivación laboral en organizaciones públicas. Técnicas de diagnóstico e intervención.

-Longo, F., (2002), Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil, ESADE.

-Marquina, M., (2011), Admisión a la universidad y selectividad social, Cap. N°2 El ingreso a la universidad a partir de la reforma de los ´90, Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires, Argentina.

-Moyano, Ana y otros (2004). «Gestión Institucional basada en la evidencia». El caso de la CCSS en Revista de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social, Volumen 12. San José de Costa Rica.

-Muñoz Soler, R., (1984), Universidad de Síntesis, Modelo argentino para el año 2000, Depalma, Buenos Aires, Argentina.

-Ocampo, Bonardo, Hernández, (2007), IX Seminario Redmuni, “La Agenda Pública Municipal – Presente y Perspectiva”, Construyendo Capacidades estatales: La capacitación y el Desarrollo del personal como instrumento para el fortalecimiento de la profesionalización del empleo público, 13 y 14 de Septiembre, Buenos Aires, Argentina.

-Oszlak, O., (1994), II Reunión de la Red de Investigación y Capacitación en Administración Pública, INAP, Las Demandas de Formación de Administradores Públicos frente al nuevo perfil del Estado, Córdoba, Argentina.

-Oszlak, O., (2002) El servicio civil en América Latina y el Caribe: Situación y Retos Futuros, documento a publicar por el Banco Interamericano de Desarrollo, Diálogo Regional de Política, Working Paper, Washington D.C.

-Perrenoud, P. (2004). Diez nuevas competencias para enseñar. Barcelona: Editorial Graó.

-Rinaldi, J., (2000), V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Instituto de Capacitación Parlamentaria, "Su papel en la formación de los agentes de la Legislatura de la Provincia de Santa Fe", 24 y 27 de Octubre, Santo Domingo, Rep. Dominicana.

-Salanueva, O., (s.f.) La educación a distancia en la Facultad. Ventajas y dificultades. III Número Extraordinario de Revista Anales de la Facultad de Ciencias Judiciales y Sociales. Repositorio institucional de la Universidad Nacional de La Plata: [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/65035/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/65035/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

-Sandoval A., y Ríos C., (2018) Análisis de las Políticas de Capacitación y Formación para el personal legislativo de Río Negro, (tesis de grado) Universidad Nacional del COMAHUE, Viedma, Río Negro.

-Sautu, R., (otros) 2005, Manual de Metodología, Construcción del Marco Teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. CLACSO.

-Scribano, A. El proceso de investigación social cualitativo, [Material del aula], Pág. 38-39.

-Significado de e-learning viene de "electronic learning" o aprendizaje electrónico, en inglés, Recuperado en: <https://www.avanzo.com> › que-es-el-elearning. (10/10/19).

-Significado de Comunicación sincrónica y asincrónica. El Earningmasters: <http://elearningmasters.galileo.edu/2017/06/20/comunicacion-sincronica-y-asincronica/>.

- Silva Quiroz, J., (2011), Diseño y Modernización de entornos virtuales de aprendizaje (EVA), Editorial UOC, Barcelona.
- Sigal, V. y Wentzel, C. (2002), Aspectos de la Educación Superior no universitaria. La formación técnico profesional. Documentos de trabajo, Universidad de Belgrano, Buenos Aires, Argentina.
- Vieytes, R., (2009), Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales, Cap. 2 – Campos de Aplicación y Decisiones de Diseño en la Investigación Cualitativa, 4.5- Etnometodología: El Estudio de los Procesos Instituyentes, Pág- 57, Ed. CENGAGE Learning.
- Villca, H. y Heckel, S. (2011). La construcción de un nuevo horizonte en materia de formación y capacitación de agentes públicos. El IPAP. Provincia de Río Negro. Documento Presentado en el VI Congreso Argentino de Administración Pública, celebrado en el mes de Julio. Chaco, Argentina.
- Ziede K., (2017), La Formación Técnica Superior como herramienta para progresar en la carrera administrativa de los empleados públicos provinciales. El caso de la Tecnicatura Superior en Recursos Humanos presencial dictada en el Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP), en el periodo 2010-2013” (tesis de grado), Universidad Nacional del Comahue.

# ANEXOS

-ADMINISTRACION PUBLICA NACIONAL, (2008), Decreto 2098, Homologase el Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del personal del Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP).

-Convenio Marco de Asistencia Técnica, entre Legislatura de la Provincia de Río Negro y la Universidad Nacional de Tres de Febrero, Agosto, 2006.

-Estatuto interno del Empleado Legislativo.

-Ley Provincial número 838 del Empleado Legislativo.

-Ley Nacional 24.195, Ley de Educación Superior, Disposiciones preliminares. Educación Superior. Educación superior no universitaria. Educación superior universitaria. Disposiciones complementarias y transitorias, 1995, Argentina.

-Proyecto de Implementación de la Carrera Técnica en Gestión Parlamentaria, Departamento de Capacitación y Desarrollo, Legislatura de Río Negro, Junio, 2006.

-Plan de Formación y Capacitación de Recursos Humanos para el fortalecimiento Institucional de la Gestión Legislativa, Departamento de Capacitación y Desarrollo, Dirección General de Recursos Humanos, Legislatura de Río Negro, años 2006, 2007, 2008, 2009.

-Resolución del Ministerio de Educación de la Nación Argentina, Número 291, ANEXO 1, Fecha 22 de marzo del año 2010.

-Reglamento Interno de la Legislatura de la Provincia de Río Negro.

-Resolución N° 2696 / 2019, Ministerio de Educación de la Nación.

-Revista Número 64, año 2006, El Legislativo Informa, Tecnicatura en Gestión Parlamentaria, La universidad llega a la Legislatura, Agosto.

**Matriz de Análisis**

<b>Objetivo específico N° 1</b>			
<b>Supuesto</b>	<b>Preguntas de Investigación</b>	<b>Guía de preguntas para entrevistas</b>	<b>Tipo de Actor</b>
Si bien la Legislatura de Río Negro puso en marcha un conjunto de políticas y prácticas de formación universitaria para el personal, tanto los aprendizajes individuales como los colectivos no responderían estrictamente a las competencias laborales pertinentes por no contar con un modelo de gestión por competencias para el personal.	¿Qué políticas y prácticas fueron llevadas a cabo por la Legislatura de Río Negro para la formación profesional universitaria de su personal en el periodo 2006-2010?	¿Cómo surge la propuesta de una formación a distancia?	Funcionarios e Integrantes del Dpto de Capacitación.
		¿Qué prácticas y qué tipos de acciones se llevaron a cabo para la implementación del plan de formación?	Funcionarios e Integrantes del Dpto de Capacitación.
		¿Considera importante la implementación de programas de formación y/o de formación virtual?	Funcionarios Gremio
		¿Qué relevancia le otorga a la incorporación de las tecnologías a la gestión parlamentaria?	Funcionarios y Gremio
		¿El Parlamento rionegrino, cuenta con un modelo de gestión por competencias?	Funcionarios
		¿Cuáles fueron los beneficios que se identificaron, respecto a la formación profesional de los empleados legislativos?	Funcionarios y Gremio
		¿Cómo nace la propuesta financiar un porcentaje de la cuota que los empleados debían abonar?	Funcionarios y Gremio
		¿Qué impacto tuvo esta formación profesional de los empleados en la institución legislativa?	Funcionarios y Gremio
		¿Qué significó para el gremio se parte de este acontecimiento histórico?	Gremio
			Total de Funcionarios y Gremio: seis (6)



## Objetivo específico N° 2

Supuesto	Preguntas de Investigación	Guía de preguntas para entrevistas	Tipo de Actor
<p>El acceso a la oferta académica y el normal cursado de la carrera con modalidad virtual, se habría desarrollado con dificultades de distinta naturaleza. Por un lado, por no contar el personal con las exigencias y conocimientos previos necesarios, y por otro, por la ausencia de un acompañamiento con tutores locales.</p>	<p>¿Cuáles fueron las dificultades de los alumnos para el acceso y el cursado de la carrera universitaria mediante la modalidad a distancia?</p>	<p>¿Cómo nació la propuesta de formación para los empleados legislativos?</p>	Integrantes del Dpto. de Capacitación
		<p>¿Qué tipo de dificultades se identificaron en el transcurso de la cursada?</p>	Integrantes del Dpto. de Capacitación
		<p>¿Qué experiencia trajo la incorporación de las tecnologías para el personal?</p>	Integrantes del Dpto. de Capacitación
		<p>¿Cómo era la comunicación que se tenía con la universidad?</p>	Integrantes del Dpto. de Capacitación
		<p>¿En qué consistía el acompañamiento que brindaban los tutores?</p>	Integrantes del Dpto. de Capacitación
		<p>¿Cómo accedían los empleados al material académico y cómo procedían para despejar dudas?</p>	Integrantes del Dpto. de Capacitación
		<p>¿Cómo respondían los alumnos ante los exámenes, tanto parciales como finales?</p>	Integrantes del Dpto. de Capacitación
<p>Total de Integrantes: cuatro (4)</p>			

### Objetivo específico N° 3

Supuesto	Preguntas de Investigación	Guía de preguntas para entrevistas	Tipo de Actor
Se consideró a priori que la situación laboral de los empleados egresados de la carrera no tendría un pleno reconocimiento institucional en términos de reasignación de funciones o promociones en la carrera administrativa, a partir de la adquisición de nuevas competencias y conocimientos específicos, en el marco de una política de formación, situación que produciría un descontento individual, afectando el rendimiento laboral del personal.	¿Qué cantidad de egresados se registraron bajo el periodo analizado y cuál fue la situación laboral de los agentes luego de su graduación?	¿Qué te motivó y cuáles eran tus expectativas que te llevaron a estudiar la tecnicatura en gestión parlamentaria?	Alumnos (empleados legislativos)
		¿Qué conocimientos adquiriste durante la formación?	Alumnos (empleados legislativos)
		¿Cómo se relacionaron los conocimientos adquiridos con tu puesto de trabajo?	Alumnos (empleados legislativos)
		¿Qué fue lo que más te costó apropiarse para el manejo de la carrera a distancia?	Alumnos (empleados legislativos)
		¿Se tuvo en cuenta la posibilidad de jerarquización laboral por parte de las autoridades de la legislatura y del gremio?	Alumnos (empleados legislativos)
		¿Qué procesos administrativos se llevaron a cabo para lograr el beneficio del título y cuánto tardó?	Alumnos (empleados legislativos)
		¿Considera importante la incorporación de las tecnologías para optimizar su desempeño laboral?	Alumnos (empleados legislativos)
		¿Volverías a participar en cursos de formación con modalidad virtual?	Alumnos (empleados legislativos)
			Total de Alumnos: dieciséis (16)

Tipos de actores	Cantidad	Formulario de Entrevista
<b>Funcionarios</b>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Cómo surge la propuesta de una formación a distancia?</li> <li>✓ ¿Qué prácticas y qué tipos de acciones se llevaron a cabo para la implementación del plan de formación?</li> <li>✓ ¿Considera importante la implementación de programas de formación y/o de formación virtual?</li> <li>✓ ¿Qué relevancia le otorga a la incorporación de las tecnologías a la gestión parlamentaria?</li> <li>✓ ¿Considera necesario volver a brindar cursos de formación virtual, para los empleados legislativos?</li> <li>✓ ¿El Parlamento rionegrino, contaba con un modelo de gestión por competencias?</li> <li>✓ ¿Cómo nace la propuesta financiar un porcentaje de la cuota que los empleados debían abonar?</li> <li>✓ ¿Qué impacto tuvo esta formación profesional de los empleados en la institución legislativa?</li> </ul>

Tipos de actores	Cantidad	Formulario de Entrevista
<b>Gremio.</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Cómo surge la propuesta de una formación a distancia?</li> <li>✓ ¿Considera importante la implementación de programas de formación y/o de formación virtual?</li> <li>✓ ¿Qué relevancia le otorga a la incorporación de las tecnologías a la gestión parlamentaria?</li> <li>✓ ¿Considera necesario volver a brindar cursos de formación virtual, para los empleados legislativos?</li> <li>✓ ¿Cómo nace la propuesta financiar un porcentaje de la cuota que los empleados debían abonar?</li> <li>✓ ¿Qué significó para el gremio ser parte de este acontecimiento histórico?</li> </ul>

Tipos de actores	Cantidad	Formulario de Entrevista
<b>Integrantes del Dpto. de Capacitación.</b>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Cómo nació la propuesta de formación para los empleados legislativos?</li> <li>✓ ¿Qué tipo de dificultades se identificaron en el transcurso de la cursada?</li> <li>✓ ¿Qué experiencia trajo la incorporación de las tecnologías para el personal?</li> <li>✓ ¿Cómo era la comunicación que se tenía con la universidad?</li> <li>✓ ¿En qué consistía el acompañamiento que brindaban los tutores?</li> <li>✓ ¿Cómo accedían los empleados al material académico y cómo procedían para despejar dudas?</li> <li>✓ ¿Cómo respondían los alumnos ante los exámenes, tanto parciales como finales?</li> </ul>

Tipos de actores	Cantidad	Formulario de Entrevista
<b>Alumnos (Empleados Legislativos)</b>	16	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Qué te motivó y cuáles eran tus expectativas que te llevaron a estudiar la tecnicatura en gestión parlamentaria?</li> <li>✓ ¿Qué conocimientos adquiriste durante la formación y cómo se relacionó con tu puesto de trabajo?</li> <li>✓ ¿Qué fue lo que más te costó apropiarse para el manejo de la carrera a distancia?</li> <li>✓ ¿Se tuvo en cuenta la posibilidad de jerarquización laboral por parte de las autoridades de la legislatura y del gremio?</li> <li>✓ ¿Qué procesos administrativos se llevaron a cabo para lograr el beneficio del título y cuánto tardó?</li> <li>✓ ¿Considera importante la incorporación de las tecnologías para optimizar su desempeño laboral?</li> <li>✓ ¿Volverías a participar en cursos de formación con modalidad virtual?</li> </ul>