

ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN EN EL EXTERIOR PARA FUNCIONARIOS Y TÉCNICOS DEL INAP

1. Objetivos

Las exigencias de los ciudadanos que demandan los servicios del sector público han obligado a las instituciones involucradas a diseñar planes y proyectos de desarrollo con miras a poner fin a las deficiencias e insatisfacciones provocadas por un sistema de administración pública obsoleto.

La clave de un servicio de calidad es la capacitación de sus recursos humanos, los cuales son el elemento básico en el proceso de creación, desarrollo y entrega de los servicios. Más aún en el sector público donde el insumo de mayor relevancia es su gente. El INAP tiene como objetivo lograr que todos estos empleados adquieran y dominen cada una de las habilidades necesarias para brindar calidad y por ende obtener la satisfacción de los ciudadanos dominicanos.

Sin embargo, el INAP no puede convertirse en el “organismo rector” de los programas de capacitación si dentro de esta institución su personal técnico tiene la filosofía de la antigua forma de gestión pública que se ha venido implementado en la República Dominicana desde hace décadas. El INAP actual es un símbolo de esa gestión abarcativa que pretendía ser órgano rector y ejecutor al mismo tiempo.

Adicionalmente, por distintas razones que sería innecesario enumerar en este documento, en la actual nómina del INAP no se encuentran “formadores” con todas las habilidades requeridas para el relanzamiento de la institución.

Es por tanto que esta propuesta de capacitación en el exterior busca que estos recursos humanos se vean inmersos en una cultura pública más desarrollada y que a la vez adquieran herramientas de conocimiento útiles para su implementación cuando se reincorporen a su puesto de trabajo.

La necesidad de impulsar la normalización de la carrera administrativa, y la creciente demanda que seguramente requerirá un servicio civil modernizado, hace necesario reconvertir y fortalecer la función académica del INAP y dotarlo de la excelencia técnica que exigen las actuales circunstancias¹.

¹ Una investigación del Graduate School of Public and International Affairs de la Universidad de Pittsburgh dice que “en general se espera de los centros de formación de empleados públicos que proporcionen más servicios que lo permitido por el momento de sus presupuestos. Algunos funcionarios antiguos entienden poco importante la investigación y publicación en temas de desarrollo, programas, finanzas, organización y políticas administrativas. Los centros tropiezan con dificultades para mantener un equilibrio entre investigación individual e institucional. A menudo los centros se van desintegrando por fuerzas ajenas”.

En síntesis, se aspira a completar en el transcurso del año la formación en temas específicos de entre 4 y 5 funcionarios de INAP, o de las Unidades de Capacitación, que estarán en condiciones de aplicar sus aprendizajes en los puestos claves de la gestión del organismo, responsables de implementar los lineamientos del nuevo rol del INAP.

2. Inserción en el Plan Estratégico

El proyecto de capacitación en el exterior de los empleados del INAP se inserta dentro del fortalecimiento institucional que está consagrado en nuestro plan estratégico, ya que los recursos humanos actuales necesitan adquirir y desarrollar herramientas técnicas que les permitan elevar la calidad operativa de la institución. Fruto de las reuniones de trabajo que llevamos a cabo con el consultor Miguel Escala, tanto con numeroso miembros del INAP como en un equipo de trabajo más reducido, salió a relucir el hecho de que resultaba indispensable que los actuales técnicos y funcionarios del INAP pudieran participar en una serie de entrenamientos tanto a nivel nacional como internacional.

En lo concerniente al mercado nacional, ya hemos tomado las medidas necesarias para la participación de distintos miembros del INAP en cursos sobre distintas temáticas, desde manejo de la informática y aprendizaje del idioma inglés, hasta procedimientos de licitación, compras y adquisiciones.

En este caso, requerimos mayores niveles de capacitación en áreas en las que el mercado académico dominicano no suple con la calidad que quisiéramos todas las necesidades de actualización profesional requeridas, por lo que optamos por buscar mercados más vanguardistas en el tema de la gestión pública, y en especial la formación de “formadores públicos”.

3. Justificación de la presente alternativa

Los funcionarios del INAP y de PROREFORMA han debatido con cierta extensión los “pro” y “contras” de esta propuesta. Coincidimos ambas instituciones en el hecho de que algunas de las iniciativas de capacitación pueden ser realizadas en el país con expertos nacionales, otras con expertos internacionales, pero también resulta indispensable que otras se hagan en el exterior. Las razones son diversas:

a) En primer lugar, la idea de traer a especialistas internacionales resulta válida y necesaria cuando se trata de conferencias de 1 ó 2 días para la introducción y discusión de un tema de interés nacional en la que resulta conveniente que numerosos participantes se involucren (en ese sentido se ha elevado una propuesta de Talleres).

Sin embargo, en varios de los temas que estamos proponiendo, resulta obvio que se trata en áreas específicas en las que resulta mucho más factible –tanto desde el punto de vista económico como logístico– enviar 1 o 2 personas por un tiempo fijo para reconvertir sus metodologías de abordaje de los problemas y obtener nuevas iniciativas en orden a enriquecer los procedimientos actuales de capacitación de los empleados del sector público.

B) En segundo lugar, es importante reconocer que los niveles de aprovechamiento que las personas tienen en todo proceso educativo es proporcional a la inserción y disponibilidad de tiempo que tengan respecto de dicho contenido. Si las jornadas de capacitación se desarrollan en el país, los eventuales participantes verían afectado su compromiso en los cursos por las demandas institucionales, que disminuirán los niveles de aprendizaje que se esperan lograr.

4. Impacto del Programa

El logro de nuestra propuesta tendría un impacto muy positivo en la profesionalización de los recursos humanos seleccionados lo cual se reflejaría directamente en un mejor desempeño de las funciones del INAP, y de las Unidades de Capacitación, un acercamiento a su visión institucional y a los modelos internacionales de formación pública que han tenido un gran éxito en los países meta de esta propuesta. Así también tendría un efecto multiplicador de las nociones adquiridas, ya que los seleccionados tendrán la misión de transmitir sus experiencias y orientarlas hacia el mejoramiento de la institución y a su vez del gobierno.

5. Sistema de Selección

a. Selección de Participantes

El sistema para la selección de los participantes en estos entrenamientos respondería a un esquema multifacético, en el que se debería priorizar según las circunstancias:

- 1) la importancia del puesto de trabajo,
- 2) el perfil profesional,
- 3) las funciones previstas,
- 4) el concurso interno cuando existen varias opciones (Ver Anexo). Se realizará en forma experimental un sistema de selección en base a presentación de iniciativas puntuales a alguno de los cursos vinculados con la propuesta, dónde el postulante pueda expresa por escrito en que medida la ejecución de esa actividad puede contribuir a la innovación de su actual gestión.

El INAP informará en cada caso, en forma previa a la realización de la actividad, los criterios utilizados para seleccionar el / los participantes, su/s antecedentes profesionales, y el compromiso que asume en realización con su inserción dentro del organismo o de las Unidades de Capacitación.

b. Selección de Cursos

Se realizó una evaluación extendida de los cursos o seminarios que se dictan en los próximos meses, tanto a nivel nacional como internacional. Se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- 1) la calificación de algunos de los docentes conocidos,
- 2) los antecedentes de la institución en materia de formadores públicos, sobretodo en estudios sobre la administración pública en AL,

- 3) el contenido programático de los cursos, teniendo en cuenta el análisis de la dinámica administrativa de los países de AL y la búsqueda de las soluciones más adecuadas para el desarrollo económico y social,
- 4) la infraestructura de apoyo y las posibilidades de seguir contando con asistencia en el futuro, visto los antecedentes para mejorar la organización y la administración de los organismos públicos,
- 5) la actualidad de los temas abordados,
- 6) el condicionamiento presupuestario del INAP y del Pro Reforma.

Cómo resultado de esas consideraciones surgen las alternativas propuestas que deberán ser confirmadas en la medida que se reciba la aprobación de la UEP al presente documento.

6. Compromisos

La ley 14-91, en su artículo 41, que aparece más abajo prevé la obligación del funcionario beneficiado con una beca.

Art. 41.- Todo servidor público beneficiado con una beca de estudios, de investigación o de observación, estará en la obligación de prestar servicios al organismo al cual pertenece, o a otra dependencia estatal, por un lapso igual al doble del período cubierto por dicha beca. Este período obligatorio de servicio deberá cumplirse en su totalidad antes de que la misma persona pueda optar por una nueva beca, salvo en casos especiales, a juicio del Presidente de la República.

Además de las obligaciones que dicta dicha ley, el INAP asume los siguientes compromisos:

- a) requerir del / os participante/s seleccionados la presentación de un informe escrito sobre el tema estudiado, así como la integración de nuevas experiencias al entorno de trabajo,
- b) convocar al / os participante/s a una reunión de trabajo con la participación de funcionarios de la UEP, Pro Reforma, ONAP, y el personal del propio INAP y de las UC, para que puedan transmitir los conceptos logrados en el curso y evaluar los aspectos que podrían ser aplicados dentro del INAP o en materia de formación de servidores públicos.

7. Consideraciones Finales

El debate en torno al tema de la formación de los funcionarios públicos es de mucha actualidad en los sistemas de servicio civil de América Latina. Las perspectivas que en un futuro próximo se concrete una mayor demanda para capacitar gestores públicos son muy favorables, lo cuál habla bien en el sentido que cada vez se valora más la necesidad de elevar el nivel de calificación de los funcionarios públicos.

La comprobación que el desempeño de los poderes del Estado no es eficiente genera la urgencia de preparar en forma más sistemática la formación en los distintos niveles de

gobierno. Las iniciativas de consolidación de las carreras administrativas y la presión para que sectores profesionales tenga mayores posibilidades de acceso al sector público, al margen de las presiones partidarias², son un antecedente valioso para establecer nuevas orientaciones al “nuevo” servidor público.

Dentro de ese contexto, no se han disipado las dudas respecto de la forma adecuada para imprimir la formación académica más adecuada a los funcionarios públicos. Por eso, persiste la necesidad que se evalúen todas las alternativas y se adopten las más ajustadas a las realidades de cada país. La experiencia del INAP, como demuestran los antecedentes de los trabajos realizados³, demuestra que el ambiente actual de la administración pública dominicana exige un cambio de orientación para alcanzar los objetivos enunciados. De todas formas, cabe enunciar que eso requiere no solamente un trabajo de reconversión programática sino también, y mucho más importante, de sus elementos componentes que van desde los aspectos institucionales como del cambio de actitud de sus propios formadores.

El INAP sostiene, al igual que todas las instituciones vinculadas con la carrera administrativa, que en un proceso de reforma ningún cambio de gestión puede prosperar sin un cambio de las personas. Es preciso invertir en formación de servidores públicos, entre ellos es necesario fortalecer a los propios formadores, a partir que éstas personas deben ser mucho más abiertas intelectualmente a la redefinición del perfil del servidor requerido.

² De hecho, el Señor Presidente de la República, Dr. Leonel Fernández Reyna, ha manifestado públicamente su visión de construir un INAP que se convierta en pilar del sistema de servicio civil y carrera administrativa en el país, donde puedan inscribirse los simpatizantes de los distintos partidos políticos del país.

³ Ver “Propuestas finales para el fortalecimiento del INAP” (BID/Pro Reforma), Roberto Obando, Agosto 2004.

ANEXO

BASES CONCURSO PARA EL PERSONAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (INAP)

2005

El Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) llama a Concurso Interno entre el personal de técnicos y profesionales de su organismo y de las Unidades de Capacitación (UC) del Sector Público para acceder a Cursos de corto tiempo en Universidades o Centros Internacionales de destacada trayectoria en el ámbito de la formación del personal.

I. GENERALIDADES

El INAP está en un proceso de reconversión de la oferta educativa para los servidores públicos. El concepto tradicional de “organismo rector” de los programas de capacitación está formado por la antigua forma de gestión pública que se ha venido implementado en la República Dominicana desde hace décadas. El INAP actual es un símbolo de esa gestión abarcativa que pretendía ser órgano rector y ejecutor al mismo tiempo.

Adicionalmente, no se encuentran “formadores” con todas las habilidades requeridas para el relanzamiento de la institución.

Es por tanto que esta propuesta de capacitación en el exterior busca que estos recursos humanos se vean inmersos en una cultura pública más desarrollada y que a la vez adquieran herramientas de conocimiento útiles para su implementación cuando se reincorporen a su puesto de trabajo.

El INAP, con el apoyo del Pro Reforma, financiará proyectos de formación en alguno de los cursos adjuntos para fortalecer las capacidades de los formadores. Los cursos deben constituir o formar parte de la gestión actual, o próxima, del funcionario postulante, quién **deberá demostrar esas cualidades en una propuesta.**

Las autoridades del INAP establecerán las modalidades de evaluación y de aprobación o rechazo de las propuestas presentadas.

II. NORMAS PARA POSTULAR

Este concurso está abierto a todos los postulantes funcionarios de INAP o de las UC, técnicos o profesionales, que puedan comprometer su permanencia en la institución hasta fines del año 2008. Deben cumplir los siguientes requisitos:

- profesional o técnico con título hábil, con 3 años de ejercicio profesional,
- formación académica en administración, economía, derecho o equivalente,
- experiencia no menor a 6 meses en la gestión de tareas vinculadas con actividades de formación en el INAP o en alguna de las UC de las jurisdicciones del Sector Público,

- formación acreditada (cursos, seminarios, etc.) en temas de educación y formación,
- ser graduado o alumno de alguno de los programas de post grado que estén acreditados por la Secretaría de Educación Superior a la fecha de cierre del concurso;
- no haber recibido apoyo de INAP en cursos anteriores.

Toda propuesta debe ser presentada por el postulante a las autoridades de INAP y debe tener la aprobación previa de su jefe inmediato.

Toda propuesta debe ser presentada ateniéndose estrictamente al temario y al máximo de extensión establecido (5 páginas): 1) Datos del postulante, 2) Comentario sobre la experiencia en el puesto de trabajo (habilidades logradas, productos logrados, impactos estimados), 3) Justificación de la necesidad académica de realizar el curso, 4) Estimación de las cualidades que se obtendrán para la función que se ejerce actualmente, 5) Comentarios sobre la actividad académica del INAP.

Si un postulante no cumpliera cualquiera de las disposiciones precedentes su propuesta será eliminada del concurso.

III. DERECHOS Y OBLIGACIONES

Los subsidios contemplan los siguientes beneficios:

- a) Estadía y pasajes desde la RD hasta el lugar del curso.
- b) Gastos de inscripción.

Este subsidio **no puede destinarse a la adquisición de equipos ni al pago de honorarios.**

INFORMES: El postulante deberá rendir un informe técnico en la fecha que se establezcan en el correspondiente acuerdo con el postulante, que deberá ser dentro del mes posterior a la finalización del Curso. El informe técnico deberá ser suscrito por su jefe inmediato y publicado en la página WEB del INAP.

Una vez que las autoridades del INAP aprueben el Informe escrito, se convocará a un Taller con la participación de funcionarios de INAP, Pro Reforma, ONAP, y de las UC del sector público, donde el postulante brindará una explicación verbal de los contenidos del curso, los aprendizajes logrados, y cuáles serían las aplicaciones vinculadas con su puesto de trabajo y la reconversión del sistema de capacitación.

ASIGNACION DE RECURSOS: Los recursos se asignan en forma previa a la realización del curso y se entregarán bajo la modalidad que establezca el Pro Reforma.

El INAP está facultado para suspender o poner término anticipado al curso, si, a su juicio existen razones fundadas para ello y constatan que el postulante no ha cumplido con sus obligaciones. El INAP podrá además, requerir en cualquier momento los antecedentes e informaciones que juzgue necesarios.

IV. EVALUACION

Los principales elementos de evaluación de las propuestas presentadas al presente concurso serán:

- a) Con respecto a la propuesta, su relevancia y su factibilidad para las tareas que el postulante realiza actualmente o pudiera ejecutar en el futuro.
- b) En cuanto al postulante, sus antecedentes curriculares y en especial su trayectoria en el INAP o en las UC, y el cumplimiento de compromisos previos con INAP.

V. FALLO CONCURSO

El fallo del concurso es inapelable y se comunicará a los postulantes a la dirección indicada en el formulario de postulación y se publicará en los medios gráficos del INAP. También estará disponible en la página Web de INAP.

VI. PRESENTACION DE LOS PROYECTOS

Las propuestas deberán presentarse en tres (3) ejemplares ateniéndose al máximo de extensión preestablecido a partir del xxxxx xxx de xxxx de 2005. La fecha de cierre de este concurso es el xxxxxx xxx de xxxx de 2005 a las xx:00 horas.

**Plan de Capacitación del Personal del INAP y de las Unidades de Capacitación
2005**

<i>Evento</i>	<i>Fecha</i>	<i>Lugar</i>	<i>Matrícula US\$</i>	<i>Boleto US\$</i>	<i>Estadía US\$</i>
Conceptos y Técnicas para dirigir Capital Humano	6/4 al 20/5	TEC, México, DF	1.000,00	900,00	1.500,00
IV Congreso Internacional de Derechos Humanos	6/4 al 8/4	Costa Rica	375,00	600,00	570,00
Programa Introducción al Coaching	26/4 al 10/5	Universidad de Palermo (Argentina)	100,00	1.800,00	400,00
Management del Conocimiento	Mayo (3 semanas)	Universidad de Palermo (Argentina)	200,00	1.800,00	550,00
Costo			1.675,00	5.100,00	3.020,00
Costo Total Estimado			9.795,00		