

O/N. 310
P 15
II

45235

Provincia de Jujuy
Consejo Federal de Inversiones

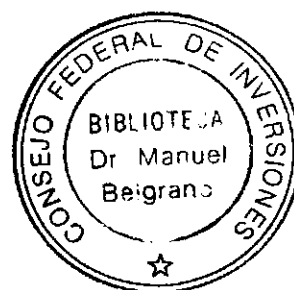
Dirección Provincial de Personal

Instituto provincial de la administración pública
PROGRAMA HACIA LA CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Plan de Capacitación 2003- 2004

TERCER INFORME PARCIAL

MARZO DE 2004



Ing. Elsa Esther Pereyra
Coordinación Pedagógica

INDICE

Introducción	3
La sistematización de las acciones en el período 1999- 2003 del IPAP	5
Modelo de Gestión de la Capacitación	8
Plan Anual de Capacitación 2004	19

Introducción

El presente informe da cuenta de la tarea de la Coordinación Pedagógica de los programas del Instituto Provincial de la Administración Pública, IPAP, en el marco del Programa Hacia la Calidad en la Gestión Pública, correspondiente al período enero-febrero de 2004.

Para el período en cuestión, se registra la actividad de registro y documentación de la experiencia de gestión de programas de capacitación llevada a cabo y se establecen las líneas maestras de programación y prioridades para el periodo 2004.

En el primer aspecto, se desarrolla una caracterización completa de los procesos y procedimientos constituyentes de la función de Coordinación de Programas. Haciendo hincapié en sus aspectos operativo y estratégico, se describen y sistematizan las funciones y el marco organizativo de su intervención.

El segundo capítulo presenta los principios y lineamientos estratégicos a ser incluidos en la programación 2004 del IPAP. En este contexto, se exponen los presupuestos y los componentes generales programáticos y se puntualizan los detalles de la primera actividad a desarrollarse: el Seminario Nacional de Aplicación del Modelo de Gestión de Calidad, dirigido a representantes de las administraciones públicas nacional y provinciales.

El presente documento de avance da cuenta del registro de la experiencia de gestión de la capacitación del IPAP, y de sus lineamientos estratégicos para el presente periodo.

Ing. Elsa Esther Pereyra
Coordinadora Pedagógica
DPP/IPAP

La sistematización de las acciones en el período 1999- 2003 del IPAP

En el marco institucional de las acciones del Modernización del Estado Provincial, el IPAP surge en el periodo 2000 como entidad responsable de llevar adelante, bajo los principios de la gestión del conocimiento, el desarrollo de programas y acciones orientadas a la incorporación dentro de la administración pública de nuevas herramientas de gestión.

Desde el inicio de sus actividades, dentro del PROGRAMA HACIA LA CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA, el IPAP puso en juego tanto la conformación de un equipo técnico profesional, como la contrastación en la práctica de un marco conceptual, y metodológico denominado Gestión de la Capacitación. Los resultados de su aplicación fueron objeto de los sucesivos informes que desde 2001, este equipo remitió al Consejo Federal de Inversiones.

El camino *hecho* en estos cinco años ha posicionado favorablemente al IPAP como ámbito de producción de políticas activas para la modernización del Estado. A través de la formulación y ejecución de los programas de capacitación, se instalan como temas de la agenda política gubernamental, la necesidad de una asignación más racional de los recursos por parte del estado provincial, desde un modelo que pone el acento en el control de la gestión, la responsabilidad de los funcionarios y la revalorización del empleo público. De esta manera, además los organismos, instituciones y los mismos agentes públicos son considerados para un rol preponderante.

El cambio implícito en ese *proceso de Modernización* apareja una tarea de gran complejidad, que en mayor medida proviene de la necesidad de *incorporar modificaciones en las maneras de hacer y pensar de las personas que integran las organizaciones*, al decir de Peter M. Senge "La gente no se resiste al cambio. Se resiste a ser cambiada"

Si consideramos la definición de cambio como *cualquier modificación observada, que permanece con un carácter relativamente estable*, estamos considerando tres aspectos fundamentales, como son:

El cambio es una *modificación*, o sea la nueva situación debe ser distinta de la anterior;

El cambio debe ser *observable*, es decir las personas deben percibir la diferencia.

La nueva situación debe tener un carácter relativamente *estable*, como si fuera sólo una perturbación momentánea de modo que al poco tiempo la organización vuelva a su estado anterior

Las personas y las organizaciones requieren tiempo para el cambio. El que consta de tres etapas de acuerdo, a la teoría de Kart Lewin:

1-Descongelar, 2-Mover, 3-Recongelar.

También es necesario considerar que a todo cambio se opone una resistencia, debido a la inercia para mantener lo establecido; miedo a lo desconocido o a políticas, normas y rutinas.

Modelo de Gestión de la Capacitación

A partir de la definición de las líneas políticas de modernización de la administración pública, la DPP/IPAP establece el PROGRAMA HACIA LA CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA, esta nueva orientación supuso la implantación, la prueba, la adaptación y el diseño de distintos instrumentos conceptuales, metodológicos y técnicos que permitieran llevar adelante una gestión eficaz de la capacitación.

Desde la constitución de un equipo interdisciplinario, donde convergían competencias provenientes de las ciencias sociales, del derecho, de la pedagogía, de la ingeniería en sistemas y de la gestión de proyectos, se conformó un marco conceptual, estratégico, metodológico y operativo (que se discute, adapta y reinterpreta de manera continua) que se denomina Modelo de Gestión de la Capacitación.

Luego de tres años de experiencia, que implicaron la prueba y contrastación permanentes del modelo, exponemos y ponemos a consideración este dispositivo.

La gestión de la capacitación comprende cuatro subsistemas:

- 1. Identificación de las Necesidades de Capacitación**
- 2. Diseño del Programa de Capacitación**
- 3. Desarrollo de la capacitación**
- 4. Gestión de la información**
- 5. Evaluación de proceso**
- 6. Evaluación de los resultados de la capacitación**

1.1. La identificación de las necesidades de capacitación

El primer dispositivo técnico incorporado en nuestra gestión fue la detección sistemática de las necesidades de capacitación. Partiendo del supuesto de garantizar un medio de vincular la capacitación a desarrollar con datos reales de la demanda de las instituciones destinatarias.

El procedimiento aplicado fue el *Modelo de Identificación de prioridades de capacitación gerencial para el sector público bajo un enfoque situacional*, técnica

desarrollada por la Lic. Noemí Pulido, administradora gubernamental del INAP (Instituto Nacional de la Administración Pública), quien tuvo a su cargo la coordinación personalmente los talleres de detección que produjeron la información de base necesaria para el desarrollo del primer programa de capacitación gerencial de la DPP/IPAP.

En el ensayo *El proceso de identificación de las necesidades prioritarias de capacitación gerencial en el sector público* (CLAD, julio de 1999), la Lic. Pulido propone que el proceso de detección comienza por averiguar cuales son los problemas de la organización, y cuales entonces los objetivos a alcanzar desde la visión de los propios sujetos de la capacitación.

La efectividad del proceso radica en que se desarrolla bajo un enfoque situacional, un trabajo de equipo interdisciplinario y en el marco de la institución formadora (DPP/IPAP), que obtiene información estratégica para comprender la demanda real de capacitación.

Diagnostico previo

Constituye el análisis preliminar que permitirá conocer y analizar datos centrales de la organización (misión, estructura orgánica, dotación de personal, cantidad de cargos con función de conducción, perfiles de estos cargos) Esta actividad se complementa con una serie de entrevistas, con actores claves de la organización que deben arrojar datos sobre clima interno, cultura del lugar, distribución de espacios, tipos de relaciones y otros indicios.

Talleres de Detección

Una vez configurado el primer acercamiento a la organización demandante, se convoca al primer taller gerencial para la identificación de las necesidades prioritarias de capacitación en un entorno de pares.

El taller constituye un espacio para la construcción paulatina de una visión compartida alrededor de los siguientes ejes:

- ◆ El entorno en que la gestión de los gerentes públicos tiene lugar.
- ◆ Los problemas que enfrenta la propia organización y su cadena causal.
- ◆ Los objetivos que deben lograrse y su gradualidad.
- ◆ Los componentes de capacitación conducentes a lograrlos y su secuencialidad.
- ◆ Las prioridades acerca de los objetivos y contenidos de esa capacitación.

1.2. El diseño del programa de capacitación

El principal resultado del diagnóstico de necesidades de capacitación es la elaboración del programa de capacitación, que resume las acciones que se efectuarán en un período de tiempo. Se trata de producir un diseño curricular de la capacitación a desarrollar, que atienda las necesidades que ha planteado cada organización a través de las prioridades identificadas por los participantes del taller.

La secuenciación de contenidos y actividades estructurara atendiendo a

- ◆ Los saberes previos de los participantes
- ◆ Las prioridades y objetivos identificados
- ◆ Las estrategias para aprender necesarias

Los componentes a tener en cuenta para el desarrollo curricular del programa son los siguientes:

a. Perfil docente

Implica realizar una búsqueda, bajo perfiles precisos, de los docentes que estarán a cargo de cada tramo de la programación de cursos a diseñar. En los programas desarrollados hasta el momento por la DPP/IPAP, las necesidades detectadas indicaron un perfil docente con formación superior, visión generalista, comprensión de los procesos educativos y aptitudes de liderazgo.

b. Competencias

El diseño curricular deberá identificar aquellas competencias que permitan a los cursantes actuar positivamente en el escenario de problemas que han planteado, en

términos de logros de los objetivos , el desarrollo de estas competencias es de alta relevancia, porque maneja herramientas para administrar la propia unidad organiza que conduce, lo que implicara el fortalecimiento de su capacidad gerencial en la planificación, coordinación, control y evaluación de procesos y resultados.

c. Contenidos

Las prioridades identificadas permiten hacer una categorización y jerarquización de los contenidos a desarrollar mediante un conjunto de cursos entramados desde una perspectiva transversal, de modo que se desarrollen en periodos simultáneos aquellos que convergen al logro de un determinado objetivo identificado o problema detectado.

Los contenidos deben estar expresados en unidades de análisis conceptual y procedimental, localizados en torno a un eje organizador y graduados de acuerdo a su jerarquía.

d. Las actividades

Las actividades de aprendizaje que se planifiquen deben apartarse del modelo áulico. La metodología que mayor impacto produjo en el avance de nuestros programas fue el proceso de taller, dado que permite conocer la organización, su clima y cultura, sus prioridades, problemas y objetivos. Las actividades, bajo este enfoque, pueden "situarse" en el escenario concreto de la organización. Otro factor clave para aproximar actividades adecuadas es trabajar con documentos y proyectos propios de la organización destinataria.

e. Cronograma

Manejar los tiempos y las oportunidades de la capacitación es una tarea que requiere de un especial cuidado, si se atiende a la compleja dinámica de la administración pública. Se hace necesario en este punto alcanzar los acuerdos programáticos necesarios con las unidades de gestión destinatarias, a fin de que el cronograma refleje tanto la secuencia lógica diseñada como los tiempos y espacios institucionales. En cada uno de los tramos de capacitación desarrollados, la DPP/IPAP ha encontrado una razonable garantía de ajuste en el trabajo con una figura de *contraparte institucional*, agente con amplio conocimiento y experiencia en

la dinámica interna de la organización, y con aceitados contactos con las áreas de pertenencia de los participantes.

De esta forma, la síntesis del trabajo realizado puede concluir en una planilla que permita observar la información desde diversas perspectivas de análisis como, por ejemplo:

Nombr e curso	Cant. Hrs.	Tipo Activ.	Lugar Curso	Mes Ejec.	Capacit ador	Cant. Partic.	Areas de Pertene ncia	Perfil de los Partic.	Ppto. Asignad o

1.3 Desarrollo de la capacitación

La capacitación es una actividad compleja que requiere ser enfocada desde una perspectiva de gestión estratégica, por lo que no puede seguir siendo concebida como un esfuerzo aislado del responsable del área, centrado en la definición de cursos y de organismos capacitadores y en la selección de participantes, sin verdadera relación con los demás actores del proceso.

Se requiere que la institución en su totalidad logre un compromiso con el perfeccionamiento permanente. De aquí se desprenden muchas tareas que tienen que ver con la planificación de las actividades, con el posicionamiento de la función de capacitación dentro de la organización, con su capacidad de participar de las decisiones estratégicas del servicio y de comunicar los resultados obtenidos luego de su implementación.

La Coordinación de Programas

El perfil del Coordinador de los programas de la DPP/IPAP es el siguiente

- ◆ Profesional o técnico con formación superior
- ◆ Con incumbencias en las disciplinas Pedagogía (con orientación en la educación para adultos), Gestión Publica, Gestión de proyectos educativos, Administración de la información, Procesos de comunicación.

- ◆ Con conocimiento, experiencia y contactos en áreas claves de la administración pública.
- ◆ Con capacidad de organización, administración de recursos y resolución de conflictos.
- ◆ Con visión amplia y dinámica del entorno de la administración, de su complejidad, pautas culturales y mecánica institucional.
- ◆ Con capacidad de conducción de procesos y trabajo en equipo.
- ◆ Con capacidad para incorporar y adaptar a las necesidades institucionales, conceptos, herramientas de gestión y metodologías que mejoren su desempeño.

Las funciones propias de nuestros coordinadores de programa son:

- ◆ Planificación y programación completa de las actividades de capacitación con un criterio de Plan Anual.
- ◆ Asistencia en la detección de las necesidades.
- ◆ Organización y comunicación de los cursos.
- ◆ Formulación de los acuerdos institucionales y el cronograma de ejecución de los cursos.
- ◆ Convocatoria, selección, adjudicación y distribución de los tramos de capacitación a consultoras locales.
- ◆ Asistencia técnica, administrativa y control pedagógico del desempeño de los equipos docentes.
- ◆ Diseño y aplicación de los instrumentos de control de gestión de los programas.
- ◆ Producción de los informes de evaluación de procesos y finales por línea de programa.
- ◆ Análisis de los resultados de la capacitación.
- ◆ Seguimiento y definición de las acciones de transferencia en las prácticas laborales.
- ◆ Medición del impacto.

1.4 Monitoreo

El registro de las actividades de Capacitación tiene como objetivo mantener información básica y expedita sobre todos aquellos antecedentes del proceso. Esta información permitirá la evaluación de las políticas emprendidas en este ámbito. Asimismo, la información registrada permitirá conocer en la intervención del organismo capacitador, el desempeño de los alumnos, el resultado de las evaluaciones pedagógicas como la institucional y consolidar una base de datos para toda la actividad de capacitación en el Sector Público, aspecto central para la toma de decisiones y apoyo a las políticas de Gobierno.

El Monitoreo implica un control de gestión aplicado al desarrollo de los programas de la DPP/IPAP. Sus instrumentos fueron adaptados y definidos a lo largo de los tres años de experiencia de nuestra institución de capacitación. Cada uno de los coordinadores de programa tiene bajo su responsabilidad el monitoreo de tramos específicos de la programación, con responsabilidades en la producción y disponibilidad de los datos requeridos para el control de la gestión de los cursos. El monitoreo comprende las siguientes acciones

- ◆ Administración de la convocatoria, de la recepción y registro de las propuestas de capacitación por tramo de programa.
- ◆ Facilitación del proceso de evaluación, selección y adjudicación de los tramos de capacitación.
- ◆ Organización del cronograma por línea de programa.
- ◆ Asistencia a los equipos docentes para la disponibilidad de los materiales de estudio, tecnología educativa y soportes a utilizar en los cursos.
- ◆ Coordinación con la contraparte institucional para la conformación de las listas de asistencia, la secuencia de rotación del personal y los plazos y horarios de desarrollo.
- ◆ Aplicación de los instrumentos de monitoreo por curso, módulos y programa.
- ◆ Disposición y procesamiento de la información de base.
- ◆ Producción de los informes de avance y final por tramo de capacitación.
- ◆ Organización de las bases de datos y acerbos documentales de registro para la acreditación de las actividades de capacitación.
- ◆ Guía, recepción y evaluación de los informes de los equipos capacitadores.

- ◆ Producción de informes de devolución institucional a las organizaciones participantes.
- ◆ Determinación de los indicadores de evaluación del impacto de la capacitación.

1.5 Evaluación de proceso

La evaluación de proceso es un dispositivo que nos ha permitido realizar un seguimiento puntual de las acciones de capacitación. Un tipo de instrumento de carácter más acotado que la encuesta de satisfacción final, nos permitió detectar de manera ágil problemas de abordaje pedagógico, de metodología y de manejo de los momentos de la capacitación. Esta información, recogida de una muestra pequeña pero significativa de cada una de las comisiones de cursado, permite disponer anticipadamente de información de base para un seguimiento sistemático de los programas. Este instrumento se complementa con pequeñas entrevistas informales con los alumnos y los docentes, con quienes se discuten y acuerdan las soluciones puntuales.

La evaluación de satisfacción final es el instrumento que permite establecer una visión de conjunto sobre cada uno de los segmentos de capacitación incluidos en cada programa. Consiste en la distribución y asistencia para el llenado de un formulario de encuesta, que se articulan en opciones abiertas y cerradas que recogen la opinión anónima e individual de los participantes respecto de los siguientes puntos:

- Desempeño del equipo de capacitadores.
- Calidad y pertinencia de las materias dictadas.
- Posibilidades de articulación con nuevas prácticas laborales.
- Nivel de organización de las acciones de capacitación.

Los informes de monitoreo son complementados con los datos provenientes de los informes de los docentes. Cada equipo de capacitación que desarrolla un tramo de programa, debe producir, asistido por una guía entregada por la coordinación en el momento de inicio del curso, un reporte técnico. Este Informe constituye el cierre formal del tramo considerado y es condición para la aprobación y la acreditación del mismo.

Los componentes analíticos de los informes consideran:

a) La descripción de las distintas experiencias de transferencia desarrolladas durante el curso (actividades grupales e individuales, ejercicios, metodología y técnicas aplicadas, organización y direccionamiento de las clases, evaluaciones); b) Identificación de los aspectos favorables para la apropiación de los aprendizajes, como así también aquellos que obstaculizaron el logro de los mismos; c) propuesta de sugerencias para la superación de las dificultades del punto anterior; d) la elaboración de una propuesta preliminar para el dictado de futuros cursos según los niveles identificados en la convocatoria.

1.6 Evaluación de los resultados de la capacitación

La evaluación permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos, corregir los desajustes y desarrollar programas de capacitación más eficaces.

Respecto del diseño y organización del Programa, resulta significativo considerar:

- ◆ El proceso de detección de necesidades,
- ◆ Las técnicas utilizadas,
- ◆ La definición de los objetivos,
- ◆ El contenido de las acciones de capacitación,
- ◆ Los elementos técnicos y materiales,
- ◆ La selección de participantes,
- ◆ La comunicación de las actividades,
- ◆ Los aspectos organizativos de los cursos y talleres,
- ◆ El grado de satisfacción de las expectativas,
- ◆ El grado de adquisición de competencias y habilidades,
- ◆ El nivel de calidad de los capacitadores

Hasta el momento de producción del siguiente documento, nuestra experiencia en materia de evaluación formal de los resultados de la capacitación y su transferencia en las prácticas laborales ha tenido éxito en programas específicos, aunque enfrentó dificultades manifiestas en otros.

La metodología que mejores resultados arrojaron fue el de la articulación a través del desarrollo de proyectos de mejora sectorial.

El mismo procedimiento no pudo ser replicado con éxito en todos los programas de la DPP/IPAP, en función de los diferentes contextos institucionales, de la dificultad para establecer líneas de proyecto por parte de los participantes y por la falta de antecedentes en el desarrollo de este tipo de experiencias. Este déficit empezó a ser resuelto por el equipo de gestión de la capacitación a partir de la identificación de las siguientes prioridades, que se incluyen como programa en la planificación 2004.

Las metodologías consideradas inicialmente para medir los resultados de la capacitación de nuestros programas, son: pruebas objetivas de conocimientos, pruebas de habilidad, observación de conductas, entrevistas, encuestas, etc.

Los indicadores a utilizar deberán ser aquellos que permitan visualizar en forma sintética el proceso de la capacitación y sus resultados. En virtud de la información de base recogida a través del monitoreo, la elección se orientará hacia indicadores que reflejen:

- ◆ La calidad y cantidad de capacitación ejecutada.
- ◆ Las mejoras logradas en el servicio, tanto en lo que se refiere a productividad, como a gestión institucional.
- ◆ Los costos involucrados.

En función de lo anterior, se trabajará inicialmente con los siguientes indicadores:

- $\text{Gasto total en capacitación} / \text{Gasto total en remuneraciones}$.
- $\text{Total de agentes capacitados} / \text{Total de agentes}$.
- $\text{Promedio de horas de capacitación por empleado: total de horas de capacitación (horas por participante)} / \text{total de funcionarios capacitados}$.
- $\text{Costo de capacitación por hora alumno: Costo total de capacitación} / \text{total de horas de}$
- Capacitación.
- Aumento promedio en el rendimiento laboral como resultado de la capacitación

Plan Anual de Capacitación 2004

PROGRAMA
Formación de Niveles Intermedios
Ministerio de la Producción, Infraestructura y Medio Ambiente
Primera etapa

Antecedentes

A partir de la iniciativa gubernamental de establecer un nuevo modelo de gestión para el Ministerio de la Producción, Infraestructura y Medio Ambiente orientado, al establecimiento de metas y objetivos de gestión generales y sectoriales a través de una mejor planificación de las acciones, se plantea la necesidad de desarrollar y fortalecer competencias básicas de gestión del organismo que permitan afrontar con éxito las nuevas condiciones de trabajo para el área.

Tras una actividad de identificación de necesidades de capacitación de la que participaron los principales responsables de la conducción de las unidades de gestión destinatarias, se diseñó una propuesta que, en una primera etapa, estará dirigida al personal del área de Producción/ Obras Públicas.

Objetivos

A través de la ejecución del programa se pretende que los destinatarios:

- Incorporen conceptos, principios y herramientas para una gestión eficiente del trabajo en la administración pública.
- Comprendan y valoren los procesos de transformación, mejora y modernización del Estado, en qué medida están comprometidas sus áreas de gestión y su papel como servidores públicos.
- Desarrollen capacidad de trabajar en equipo.
- Traduzcan la capacitación recibida en el desarrollo de buenas prácticas laborales.

Alcances

El Programa está orientado a lograr una cobertura completa de la unidad ministerial, correspondiendo a la primera etapa, contenida en la programación 2004, el tramo de capacitación dirigido a la Secretaría de Producción.

Destinatarios

Personal con perfil técnico y administrativo que cumple funciones en las áreas de administración de la Secretaría. Para la primera etapa se asignaron 120 cupos de capacitación distribuidos en 4 comisiones de cursado de 30 integrantes cada una.

Sede

Aula de capacitación DPP/ IPAP

Coordinador Responsable DPP/ IPAP

Prof. Jorge Castro

Contraparte

Para la primera etapa, a designar por la Secretaría de Producción.

Convocatoria

Los responsables de la capacitación serán seleccionados a través de una licitación pública abierta de los módulos del programa, según los criterios de evaluación y selección de propuestas de la DPP/ IPAP.

Programa Analítico

Módulo 1	Carga horaria
Procedimientos administrativos	15 (quince) horas reloj
Módulo 2	Carga horaria
Atención al público	15 (quince) horas reloj
Módulo 3	Carga horaria
Trabajo en equipo	15 (quince) horas reloj
Módulo 4	Carga horaria

Calidad

15 (quince) horas reloj

Carga horaria total del Programa

240 horas

Plazo de ejecución

3 meses

5 de abril al 4 de junio de 2004

Régimen

Se prevé el cursado en dos turnos matutinos 7:30 a 10:00 y 10:30 a 13:00

Resultados esperados

- La constitución de una masa crítica de agentes y responsables de área con alto compromiso y conocimiento respecto de las nuevas modalidades de la gestión pública, del rol de los empleados y del personal con responsabilidades de conducción y de la necesidad de aplicar los conocimientos recibidos en el desarrollo de nuevas prácticas laborales.
- La disponibilidad de información de base para la identificación de indicadores para la evaluación real del impacto de la capacitación en las prácticas de las unidades de gestión destinatarias
- La recolección y sistematización de opiniones, percepciones y datos que permitan conocer con mayor profundidad la dinámica de la institución destinataria y ajustar el esquema de organización para la segunda etapa del Programa
- El desarrollo de un mínimo de una experiencia de transferencia efectiva por cada unidad de gestión participante.

Criterios de evaluación/ transferencia

Evaluación pedagógica

Al finalizar el programa, se realizará un *Taller de cierre*, donde los participantes, con asistencia de la DPP/IPAP realizarán una reflexión conjunta sobre el nivel de logro de los objetivos y las expectativas planteadas en la convocatoria. Se identificarán, además, los ámbitos de gestión y las prácticas más viables para la realización de experiencias de transferencia.

Evaluación del impacto

Los indicadores se definirán a partir de las siguientes fuentes:

- a. Problemáticas y objetivos de gestión identificados en la fase de detección de prioridades de capacitación.
- b. Información del Taller de cierre.
- c. Informes de monitoreo.
- d. Entrevistas, consultas y encuestas a los destinatarios a la finalización del Programa.

PROGRAMA
Gestión de Hospitales
Curso Superior en Gerencia Hospitalaria
Tercera edición

Antecedentes

A partir de la necesidad de fortalecer la capacidad de gestión del Hospital "Pablo Soria", institución cabecera del sistema de salud pública de Jujuy, se acordó con la Dirección de la institución hospitalaria el diseño de un programa orientado a la incorporación y fortalecimiento de habilidades gerenciales por parte de sus responsables de servicios y unidad. El IPAP asistió al Hospital en la identificación de las prioridades gerenciales de las jefaturas y, con estos datos realizó una convocatoria específicamente destinada a instituciones especializadas en la gestión de sistemas de salud. Luego de considerar cuatro diseños curriculares para la realización del Programa, fue seleccionada la propuesta del Instituto Universitario ISALUD. La primera edición, destinada a 80 profesionales del Hospital "Pablo Soria", generó un impacto positivo que planteó la posibilidad de extensión del Programa hacia otras instituciones hospitalarias. En este contexto, se programó el desarrollo de la segunda edición, dirigida a las jefaturas de los hospitales de Niños "Dr. Héctor Quintana" y "Oscar Orías" de Libertador General San Martín, quienes se distribuyeron los 60 cupos asignados para esta reedición.

Objetivos

A través de la ejecución del programa se pretende que los destinatarios:

- Incorporen conceptos, principios y herramientas para una gestión eficiente de los servicios y unidades de atención del hospital.
- Comprendan y valoren los procesos de transformación, mejora y modernización del Estado, en qué medida están comprometidos los servicios de salud y las unidades de las cuales son responsables.
- Desarrollen capacidad de trabajar en equipo.
- Mejoren la coordinación de tareas en los niveles intra e intersectorial.

- Adquieran capacidad de análisis del entorno, planeamiento de las acciones, control y evaluación en la gestión de sus áreas.
- Generen, conduzcan y ejecuten proyectos sectoriales orientados al mejoramiento de las condiciones y funcionamiento de las unidades a su cargo.

Alcances

Se trata de la tercera edición del Programa, dirigido a otros hospitales integrantes del sistema de salud pública de Jujuy.

Destinatarios

Personal con perfil profesional y técnico que cumple funciones de jefatura de unidad y de servicios en los hospitales destinatarios. Para la tercera edición se asignaron 60 cupos de capacitación, quienes participarán del Programa en una única comisión.

Sede

A definir.

Coordinador Responsable DPP/ IPAP

TCS. Claudio Añazgo

Contraparte

Dra. María Tanuz, Directora de Recursos y Docencia MBS

Convocatoria

Habiéndose realizado los ajustes en la secuencia de contenidos, metodología y modalidad de realización según las necesidades de gestión locales, el Programa seguirá siendo dictado por el Instituto Universitario ISALUD.

Programa Analítico

Módulo 1	Carga horaria
Planificación	16 horas reloj

Módulo 2	Carga horaria
----------	---------------

La organización de las instituciones de salud 16 horas reloj

Módulo 3 Carga horaria

Costos y Presupuestación 14 horas reloj

Módulo 4 Carga horaria

Desarrollo de Técnicas Gerenciales 14 horas reloj

Carga horaria total del Programa

60 horas

Plazo de ejecución

2 meses

6 de mayo al 2 de julio de 2004

Resultados esperados

- La constitución de un equipo de jefes de unidad y de servicios con alto compromiso respecto de los objetivos del Hospital y con herramientas conceptuales y operativas apropiadas para llevar a cabo mejoras en la gestión de las áreas a su cargo.
- Formulación de un proyecto de mejora sectorial de cada una de las jefaturas o unidades participantes, o en colaboración.
- Constitución de los equipos encargados de llevar adelante los proyectos, así como sus roles, funciones y responsabilidades en el mismo.
- Información de base para la ampliar los conocimientos sobre las problemáticas de gestión hospitalaria de la provincia.
- Datos, percepciones y opiniones para mejorar la calidad del Programa y garantizar su transferencia.

Criterio de evaluación/ transferencia

Monitoreo

Se aplicarán los instrumentos e indicadores usuales del monitoreo de Programas de la DPP/IPAP (registro de asistencia, evaluación de proceso, evaluación de satisfacción final, entrevistas y consultas con los docentes y los alumnos). Estos datos se registrarán en informes de avance y de finalización del tramo de capacitación, y serán soporte administrativo para la acreditación del Programa y su correspondiente certificación.

Evaluación pedagógica

La institución capacitadora tendrá a su cargo las evaluaciones individuales y grupales, así como la evaluación final del programa.

El Instituto Universitario ISALUD, a través del Director Académico responsable, producirá un informe de resultados de la capacitación, así como un registro del desempeño individual y grupal de los participantes.

La Coordinación analizará y procesará la totalidad de la información recogida y producirá un Informe final del Programa o tramo del programa, que servirá a un triple propósito:

1. Registrar formalmente para la DPP/IPAP la información completa y organizada de las actividades desarrolladas en el marco del Programa.
2. Comunicar formalmente a las autoridades de la unidad destinataria sobre el resultado de las acciones de capacitación desarrolladas.
3. Disponer de información de base para la determinación de los indicadores a aplicar para realizar la evaluación del impacto.

Evaluación del impacto

Los indicadores se definirán a partir de las siguientes fuentes:

- a. Problemáticas y objetivos de gestión identificados en la fase de detección de prioridades de capacitación.
- b. Información de la reunión de cierre.
- c. Informes de monitoreo.
- d. Entrevistas, consultas y encuestas a los destinatarios y al nivel directivo a la finalización del Programa.

PROGRAMA
Gestión de la Calidad en los Servicios Públicos
Modalidad Semipresencial
Tercera edición

Antecedentes

A partir de la realización de una experiencia exitosa de capacitación a distancia llevada a cabo por parte de la Oficina de Calidad en los Servicios en la administración pública de la provincia de Salta, la DPP/IPAP acordó la adaptación de dicho modelo y su aplicación en el desarrollo de un Programa de tres cursos de carácter semipresencial, de inscripción abierta y dirigido a la totalidad de los empleados públicos de Jujuy. En las dos ediciones desarrolladas hasta el momento, se incorporaron al Programa más de 700 agentes, se desarrolló una plataforma tecnológica para la asistencia a los alumnos, la comunicación y la recepción y envío de materiales de estudio y ejercicios.

A partir de esta experiencia, la DPP/IPAP ajustó su sistema de capacitación a distancia, a fin de mejorar y extender su capacidad de cobertura para un mayor número de agentes y reparticiones del estado provincial.

Objetivos

A través de la ejecución del programa se pretende que los destinatarios:

- Incorporen conceptos, principios y herramientas de la gestión de calidad dirigida al sector público.
- Comprendan y valoren los procesos de transformación, mejora y modernización del Estado, en qué medida están comprometidos como servidores públicos y qué papel juega la calidad en dichos procesos.
- Aprendan a manejar la plataforma tecnológica de la formación a distancia y el sistema de tutorías.
- Adquieran principios y aptitudes para la mejora continua de sus prácticas laborales.

Alcances

Se trata de la tercera edición del Programa, dirigido a la totalidad de las unidades de gestión de la administración pública provincial.

Destinatarios

Personal con perfiles profesional, técnico y administrativo pertenecientes a la planta permanente de la administración pública de la provincia de Jujuy. Para la tercera edición se asignaron 200 cupos de capacitación que recibirán la capacitación a través de una modalidad semipresencial, siendo distribuidos los participantes en grupos de estudio bajo asistencia tutorial de la DPP/IPAP.

Sede

Aula DPP/ IPAP y sedes alternativas en el interior de la provincia.

Coordinador Responsable DPP/ IPAP

Ing. Liliana Cazón

Contraparte

Oficina de Calidad en los Servicios, Gobierno de Salta.

Convocatoria

El IPAP abrirá la primera semana de abril de 2004, un registro abierto de inscripción para el perfil de destinatarios.

Programa Analítico

Curso 1

**Módulo 1. Gestión de la Calidad en el
Sector Público**

Semipresencial

Curso 2

Curso 2.

**Modelo de Autoevaluación de
Gestión y de Excelencia en la
Gestión de la Calidad**

Presencial

Curso 3.

**Técnicas y Herramientas de Trabajo
en Equipo**

Presencial

Plazo de ejecución

Abril-mayo de 2004

Resultados esperados

- La incorporación de 200 nuevos agentes a la masa crítica de personal en disposición de herramientas conceptuales y metodológicas de gestión de la calidad.
- Un incremento en un mínimo de 20 % de la cantidad de alumnos que cumplan con la totalidad del cursado y aprueben todas sus instancias.
- Mejorar en la capacidad de cobertura y asistencia del sistema de tutorías, a fin de garantizar asistencia y cobertura de por lo menos el 75 % del total de inscriptos.
- El establecimiento de un mecanismo para el seguimiento y verificación de niveles de aplicación de los resultados de la capacitación en las prácticas laborales, aplicable a los cursantes de las tres ediciones del Programa.
- El desarrollo de por lo menos un proyecto o iniciativa de transferencia en cada una de las reparticiones participantes del Programa.
- El mejoramiento integral del sistema de capacitación a distancia de la DPP/IPAP.

Criterio de evaluación/ transferencia

Monitoreo

Se aplicarán los instrumentos e indicadores de monitoreo correspondientes a la gestión de programas a distancia la DPP/IPAP (plataforma tecnológica para la comunicación, consulta y recepción y envío de materiales de estudio y ejercicios). Cada uno de los tutores llevará un registro completo del desempeño de los participantes asignados, según criterios de cumplimiento de trabajos prácticos y evaluación / recuperación del módulo.

Evaluación Pedagógica

La DPP/IPAP, a partir de la adaptación de los instrumentos originales de evaluación del Programa, de la Oficina de Calidad en los Servicios de Salta, llevará a cabo la evaluación del Programa según el siguiente detalle:

Curso 1. Condiciones de aprobación

A partir de la producción asistida y presentación de los trabajos de autoevaluación, módulos 1 al 6, los alumnos quedan habilitados para realizar la evaluación integral del curso, que se realiza en una jornada presencial y obligatoria. (con posibilidad de recuperación). Los alumnos aprobados quedan en condiciones de asistir a los cursos 2 y 3, de carácter presencial. Los asistentes al segundo y tercer curso, recibirán las consignas para la realización de ejercicios de evaluación de carácter domiciliario. La aprobación de estos dos cursos, de carácter individual, implicarán la aprobación del programa completo y la acreditación del mismo para los participantes.

Cierre formal

La Coordinación analizará y procesará la totalidad de la información recogida durante el transcurso del Programa y producirá un Informe final, que servirá a un doble propósito:

1. Registrar formalmente para la DPP/IPAP la información completa y organizada de las actividades desarrolladas en el marco del Programa.
2. Disponer de información de base para la determinación de los indicadores a aplicar para realizar la evaluación del impacto.

Evaluación del impacto

Los indicadores se definirán a partir de las siguientes fuentes:

- a. Problemáticas y prioridades establecidas en el marco de las consultas y asistencia del sistema tutorial.
- b. Informes de los tutores y de la Coordinación.
- c. Entrevistas, consultas y encuestas a los destinatarios.

PROYECTO
Producción de Textos Administrativos
Gestión del Discurso Administrativo

Relevamiento y análisis de los escritos de la administración

Etapa de investigación

Antecedentes

En el mes de mayo del año 2003, el Instituto Provincial de Administración Pública (IPAP) comienza a desarrollar un proyecto que evidencia la preocupación por mejorar la producción escrita de los empleados de la administración pública. Este proyecto se constituye mediante la participación de profesionales con competencias en la elaboración de documentos escritos pertenecientes a la planta permanente de la administración pública. Contempla fundamentalmente el dictado de cursos de capacitación y eventualmente el monitoreo del desempeño de sus actividades a partir de los conceptos incorporados y su impacto en los distintos niveles de injerencia. Esto constituye un avance en todo lo que significan las nuevas políticas que sobre gestión de la calidad se vienen promoviendo desde el Instituto porque se incorpora una herramienta fundamental como es la propiedad del discurso escrito desde empleados de planta permanente que se constituyan en verdaderos efectores del cambio. Esto desemboca necesariamente en la posibilidad de constituir equipos de trabajo cuyas actividades sean inherentes a toda capacitación desde un nivel de pertenencia específico al campo administrativo ya que le permite manejar competencias vedadas a quienes pueden poseer el conocimiento pero no la práctica. A partir de allí se comienzan a definir líneas de acción surgidas a través de propuestas, preocupaciones y necesidades de actores involucrados en esa capacitación y se decide constituir un Programa Provincial de Gestión del Discurso Administrativo.

Objetivos

- Elaborar un anteproyecto de Decreto que contemple las normas estilísticas, formatuales y procedimentales que rijan para la elaboración y diligenciamiento de documentos públicos en la administración pública de la provincia de Jujuy.

- Elaborar un plan de acción conjunta desde la transversalidad de la lengua, promoviendo gestiones de calidad en la producción de documentos administrativos en diferentes ámbitos de inserción.

Alcances

El Programa define líneas de acción a término en virtud de las cuales lo que se presenta a comienzos de 2003 en calidad de proyecto se supera mediante la determinación de pautas generales que lo elevan a la envergadura de programa. Los alcances superan el nivel exclusivamente administrativo sino involucran también el campo educacional en sus diferentes niveles.

Destinatarios

La planta de personal administrativos de la Administración Pública de la provincia de Jujuy.

Sede

Alternativamente se desarrollaran acciones que tienen como sede al IPAP, la Secretaría de Educación y la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales.

Coordinador DPP/IPAP

Prof. Angélica Quiroz

Contraparte

Equipo de investigación en constitución

Programación

- Ubicación del proceso de producción escrita de documentos públicos como uno de los elementos fundamentales en la modernización y reforma de la Administración Pública; promoviendo desde la comunicación escrita la optimización en sus diferentes niveles de gestión.
- Integrar, conjuntamente con las diferentes instituciones del ejecutivo provincial, la preocupación por una comunicación escrita eficiente a los

programas y planes vinculados con las relaciones humanas, gestión de la calidad en los servicios y protocolo.

- Impulsar y coadyuvar desde el Instituto Provincial de Administración Pública a la ejecución de proyectos de capacitación institucional destinados a promover criterios de escritura normativizados por legislación vigente.
- Fomentar la participación de la comunidad administrativa en actividades de observación, análisis y unificación de modelos de escritura válidos.
- Asesorar a las instituciones públicas y privadas, entes autárquicos y otros poderes municipales y/o provinciales en la normativa específica sobre producción de textos.
- Fortalecer el marco institucional de producción textual mediante la elaboración de un manual de documentación pública, modelos, estrategias de producción y procesos de gestión de la comunicación escrita.
- Fomentar la creación de una consultoría permanente en cuestiones vinculadas con la producción, procesos, estrategias y modelos de escritura administrativa.
- Vincular la producción de textos administrativos desde su calidad escrituraria con el sector educativo, siendo necesario fortalecer los vínculos con el Sistema Educativo para reforzar la noción de la producción de textos con la comprensión e interpretación como un proceso inherente a la alfabetización en sus diferentes niveles, instalando el concepto de calidad en la educación básica y polimodal, además de impulsar en este sentido, actividades que propicien la relación teoría-práctica con prospección en actividades laborales futuras del educando.
- Desarrollar, en colaboración con el Sector Educativo, programas que motiven al diseño de unidades de producción de documentos públicos desde la

interdisciplina de materias como Lengua, Administración de Empresa, Mecanografía, etc.

Plan de Actividades

- a. Análisis de las disposiciones del Decreto Nacional 333/85 y sus instrumentos complementarios, modificaciones y sustituciones.
- b. Clasificación de los aspectos vigentes en documentos públicos provinciales a partir de la aplicación de su normativa y/o los que sin conocerla se identifiquen, asemejen o mantengan un criterio regular y sistemático de producción similar al establecido por este Decreto.
- c. Relación de formas de escritura provincial vigente con modelos estandarizados por el Decreto Marco, analizando y justificando los que se pudieran mantener por el uso lógico y el proceso administrativo jurídico.
- d. Registro y catalogación de criterios de admisión en la producción escrita de documentos públicos respecto de la normativa gramatical vigente.
- e. Elaboración de encuestas para determinar la importancia de la escritura en los canales de gestión y su impacto en la eficientización y modernización del estado provincial.
- f. Tabulación de encuestas (a cargo de un equipo de trabajo complementario)
- g. Reuniones de trabajo con delegados sectoriales portadores de problemáticas vinculadas con la producción de textos para esclarecer las diferentes realidades institucionales.
- h. Elaboración de Decreto Marco de Regulación en la Producción de Documentos Administrativos de la Provincia de Jujuy.
- i. Participación en los Foros Interinstitucionales de Análisis y Revisión del Anteproyecto de Decreto.
- j. Análisis de conclusiones finales del Foro.
- k. Reformulación y presentación.

Resultados esperados

- Optimizar el servicio que involucre toda comunicación escrita desde el manejo de las competencias y habilidades propias de cada sector de la administración pública provincial.
- Lograr el compromiso de distintos niveles de gestión en la consideración del discurso escrito transversal de todo acto de comunicación eficiente.
- Adoptar criterios uniformes de producción mediante la instauración de un instrumento legal dispositivo de todo proceso de escritura.

Criterios de Evaluación

Se contemplan etapas de evaluación correspondientes a la práctica y a la teoría ya que el proceso de escritura implica no solo la asimilación de un marco conceptual destinado a ubicar la escritura en el campo de la comunicación, sino más específicamente en el de la comunicación administrativa.

Por otro lado, se considera importante la práctica cotidiana a partir de disparadores que generen conflictos de escritura, ya que la misma práctica cotidiana favorece la aprehensión de formatos y estructuras frásticas que no se corresponden con las tramas textuales que deben emplear a conciencia.

Los criterios están formulados en dos aspectos fundamentales:

- Nociones gramaticales de producción (normas)
- Análisis del discurso

Se prevé dos instancias de diferente grado de complejidad.

Aprobados los niveles, se contempla un monitoreo semestral para comprobar los resultados obtenidos y su práctica. El primer grupo capacitado se encuentra en esta etapa cuya evaluación permitirá determinar problemáticas de diferente nivel de complejidad y eventualmente el espacio propicio para su investigación y análisis.

Monitoreo

Será permanente, a partir de premisas surgidas de los documentos elaborados en las Actividades de integración de cuyo análisis surgirá una grilla de inconvenientes, dudas y problemas recurrentes.

Por otro lado, se contempla para las actividades generales del programa un monitoreo de un grupo de especialistas en comunicación escrita de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales.

Además del monitoreo de docentes facultados por la experiencia en investigación de la comunicación administrativa, se contempla el criterio elaborado por el IPAP respecto del desempeño de la calidad docente del curso dictado.

Por otro lado, el sistema para la evaluación se resuelve según determinantes instaurados por el perfil de los cursantes, dejándose a criterio del docente los requerimientos circunstancias para cada curso o etapa de investigación.

Evaluación de impacto

Los indicadores para la evaluación del impacto están definidos por lo siguiente:

- ☒ Monitoreo.
- ☒ Encuesta a empleados sobre la resolución de problemáticas vinculadas con la comunicación escrita.
- ☒ Entrevista a funcionarios responsables de grupos de trabajo vinculados con la producción de textos.
- ☒ Determinación de premisas de acciones evolutivas dado un grupo muestra.

Seminario Nacional

“El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y su Interpretación para la Administración Pública”

Marzo de 2004 San Salvador de Jujuy Provincia de Jujuy.

Antecedentes:

La Fundación Internacional para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP) es una institución dependiente del gobierno español, creada en 1997 para cooperar técnicamente en la modernización institucional, la gobernabilidad democrática y la reforma de la Administración Pública de los países beneficiarios de ayuda internacional. La Fundación ha colaborado en la adaptación del Modelo Iberoamericano de Calidad a la Administración Pública y lleva años organizando seminarios con la participación de responsables de la calidad en diversos gobiernos iberoamericanos.

Objetivo

El Seminario “El modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y su Interpretación para la Administración Pública” se inscribe en el ámbito de las acciones para la reforma y modernización del Estado a través de la formación y el perfeccionamiento de administradores públicos de nivel directivo.

Alcances

El Gobierno de la Provincia de Jujuy, a través del Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP), y la FIIAPP, organizan este Seminario, destinado a los funcionarios responsables y/o encargados de la implementación de programas de gestión de la calidad en las administraciones públicas provinciales.

Destinatarios:

Funcionarios Provinciales y Municipales a cargo de áreas de Calidad de Gestión o Modernización del Estado.

El Seminario dispondrá de una única plaza para cada una de las provincias, con carácter de beca otorgada por FIIAPP, cuyo titular será propuesto y designado

expresamente por la autoridad provincial competente, quedando sujeta a confirmación por parte de la Fundación.

Sede:

Hotel Altos de la Viña, San Salvador de Jujuy. Jujuy.

Coordinador Responsable

Dra. Sandra Nazar

Directora IPAP

Contraparte:

Ministerio de Administraciones Públicas de España

Fundación Internacional para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas

Disertantes:

Don JOAQUIN RUIZ LOPEZ, Subdirector General de Gestión de la Calidad, y Doña ANA CORCES PANDO, Inspectora General de Servicios de la Administración General del Estado, ambos de la Dirección General de Inspección, Simplificación y Calidad de los Servicios - INSCAL- del Ministerio de Administraciones Públicas de España.

Doña ANA CORCES PANDO. Ha prestado servicios en diversos Ministerios y organismos públicos, habiendo desempeñado, entre otros, los puestos de Subdirectora General de Información, Fomento y Arbitraje del Instituto Nacional del Consumo (Ministerio de Sanidad y Consumo) y posteriormente la Dirección General de Instituto Nacional del Consumo. Desde el año 1993 esta destinada en el Ministerio de Administraciones Públicas (Dirección General de Inspección, Simplificación y Calidad de los Servicios) como Inspectora General de Servicios de la Administración del Estado.

Programa Analítico

La gestión de la Calidad total en el contexto de la nueva gestión pública

Contexto y Misión de los Servicios Públicos

Relación de la Administración con el ciudadano

Los principios básicos del Servicio Público.

Concepto de Calidad en la Administración Pública; tres niveles de acción.

Concepto y tipos de Cliente-Ciudadano

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión adaptado a la Administración Pública.

Origen y fundamentos del modelo: su comparación con otros.

Su Estructura: sus criterios y áreas de diagnóstico.

La lógica REDER

Enfoques de la autoevaluación: cuestionario y formulario.

El Proceso de autoevaluación en las organizaciones públicas.

El liderazgo y el desarrollo de las personas dentro de la organización.

El liderazgo y la gestión de las personas prescrito en el Modelo de Excelencia en la

Gestión: Análisis de los subcriterios y áreas de diagnóstico.

Las características y consecuencias de la acción del líder.

Los resultados de calidad en los clientes

Concepto de Calidad de Servicio

Las medidas de percepción en los clientes y los indicadores de rendimiento en el marco del Modelo de Excelencia en la Gestión.

El modelo de Evaluación de la Calidad de Servicio-SERVQUAL

La Mejora Continua

Procesos de Implementación

La mejora continua en las Administraciones Publicas

Plazo de Ejecución

23,24 y 25 de marzo de 2004 San Salvador de Jujuy . Provincia de Jujuy