

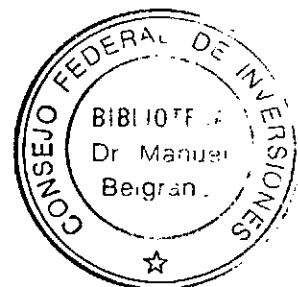
0/N.310
P15
III

45236

PROVINCIA DE JUJUY
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
PROGRAMA HACIA LA CALIDAD EN LA
GESTIÓN PÚBLICA
PLAN DE CAPACITACION 2003- 2004

INFORME FINAL

ABRIL DE 2004



Mg. Ing. Qca. Elsa Esther Pereyra
Coordinación Pedagógica

INDICE

	página
INTRODUCCION	3
DESARROLLO DE PROGRAMAS	
Cronograma 2004	6
Formación de Niveles Intermedios	
Ministerio de la Producción, Infraestructura y Medio Ambiente	8
Primera etapa	
Gestión de la Calidad en los Servicios Públicos- cierre segunda Edición.	14
Seminario Nacional	
"El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y su Interpretación para la Administración Pública"	14
Producción de Textos Administrativos	15
Gestión del Discurso Administrativo	
Fortalecimiento De Las Áreas De Fiscalización Tributaria	20
Fortalecimiento De La Formación Y Gestión De La Transferencia De Los Aprendizajes	21
Fortalecimiento Institucional Secretaría de Educación: Supervisores dependientes de la Secretaría de Educación	26
Evaluación De Los Resultados De La Capacitación	29
ANEXO	33

INTRODUCCION

INTRODUCCIÓN

El presente documento describe las acciones comprendidas en el periodo marzo-abril de 2004, marco acordado entre el IPAP y el Consejo Federal de Inversiones, para su consideración y análisis. En el mismo, se exponen en sus componentes principales, las orientaciones estratégicas del periodo, las acciones desarrolladas, la cobertura de los servicios brindados por el IPAP, las técnicas de gestión de la capacitación implementadas y los principios que guían la articulación de la formación con la práctica de la administración.

A partir del desarrollo de las acciones de capacitación y transferencia llevadas a cabo por el Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) durante el periodo considerado, la Dirección Provincial de Personal ha producido el presente informe ejecutivo, que da cuenta en términos globales de nuestra experiencia en la gestión de la capacitación dentro de la administración pública provincial.

Este documento registra un año de trabajo en la gestión del conocimiento, labor que sustentamos en la indagación y análisis permanente de las distintas problemáticas que atraviesan nuestra administración. Refleja, además, la intervención de un equipo que ha desarrollado un modelo y una metodología de gestión para la capacitación de los empleados públicos de Jujuy. Nuestro desafío es generar mayor impacto de la capacitación en las prácticas de la administración, tender nuevos puentes entre el conocimiento y la gestión de las organizaciones.

La experiencia recogida confirma que la apuesta gubernamental en favor del desarrollo de las capacidades y competencias de su personal, es condición necesaria para hacer realidad el Estado provincial proyectado: moderno, eficiente y participativo.

Ing. Elsa Pereyra
Coordinadora Pedagógica

DPP/IPAP

DESARROLLO DE PROGRAMAS

CRONOGRAMA PLAN 2004.

Definición de los periodos de ejecución de cada uno de los programas

Línea Programática	Periodo de Ejecución- 2004									
	En	feb	mar	abr	may	jun	jul	ag	set	oct
Modelo de Gestión de la Capacitación										
Formación de Niveles Intermedios Ministerio de la Producción, Infraestructura y Medio Ambiente Primera etapa										
Gestión de Hospitales Curso Superior en Gerencia Hospitalaria Tercera edición										
Gestión de la Calidad en los Servicios Públicos Tercera edición										
Gestión de la Calidad en los Servicios Públicos- Cierre segunda edición										
Seminario Nacional "El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y su Interpretación para la Administración Pública"										
Producción de Textos Administrativos Gestión del Discurso Administrativo										

Línea Programática	Periodo de Ejecución- 2004									
	En	feb	mar	abr	may	jun	jul	ag	set	oct
Fortalecimiento De La Formación Y Gestión De La Transferencia De Los Aprendizajes										
Fortalecimiento Institucional Secretaría de Educación: Supervisores dependientes de la Secretaría de Educación										
Evaluación de impacto de la Capacitación: indicadores de costo										
Fortalecimiento De Las Áreas De Fiscalización Tributaria										

PROGRAMA
FORTALECIMIENTO DE NIVELES INTERMEDIOS
MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, INFRAESTRUCTURA Y MEDIO AMBIENTE
Primera etapa

Antecedentes

En el marco de las políticas públicas provinciales dirigidas a reordenar y actualizar la administración del Estado y fortalecer su rol estratégico, se encuadra el programa de capacitación de los mandos intermedios del Ministerio de la Producción, Infraestructura y Medio Ambiente, destinado a resolver los siguientes problemas de gestión: 1) Las unidades de organización que integran el Ministerio presentan jerarquías y organigramas distintos, la mayoría de estos últimos desactualizados; 2) La estructura excesivamente verticalista genera rigiezes que obstaculizan la rápida respuesta del sector y redundan en una falta de agilidad, de eficiencia y eficacia; 3) Escasa comunicación inter e intra sectorial, especialmente entre el Ministerio y el sector productivo; 4) Déficit en la concepción sistémica de los procesos que se llevan a cabo, con predominio de la sectorialización y la falta de coordinación; 5) Procedimientos complejos, lentos y en algunos casos no formalizados; 6) Inexistencia de mecanismos de control de gestión y evaluación; 7) Sistemas de información sin conectividad y equipamiento informático desactualizado e insuficiente; 8) Baja capacitación del personal, especialmente en nuevas tecnologías de gestión; y 9) Falta de estímulos y motivación. El programa se orienta a la instalación de un modelo de gestión basado en el fortalecimiento de la red institucional del Ministerio, del rol de sus niveles intermedios y el desarrollo de proyectos sustentados en criterios de calidad e incorporación de nuevas tecnologías. Con este propósito, el IPAP llevó a cabo una serie de reuniones, consultas y talleres con los niveles directivos del Ministerio a fin de definir el recorrido pedagógico y los criterios de evaluación y transferencia del mismo. La información de base recogida permitió diseñar un itinerario de capacitación dirigida, en una primera etapa, al personal perteneciente a la Secretaría de Producción.

Objetivos

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

- Incorporen conceptos, principios y herramientas para una gestión ágil, transparente y eficaz del trabajo en la administración pública, con alta productividad del gasto.
- Comprendan y valoren los procesos de transformación, mejora y modernización del Estado, y revaloren su rol como servidores públicos.
- Establezcan una visión compartida de Ministerio, que centre su accionar en la atención al ciudadano, que genere y promueva oportunidades para el desarrollo económico local e impulse acuerdos y planes de desarrollo regional y local.
- Fortalezcan su sentido de pertenencia a la red institucional del Ministerio.
- Desarrollen capacidad para el análisis y el rediseño de las estructuras organizativas a fin de dotarlas de flexibilidad, niveles de decisión simplificados, a fin de mejorar los procedimientos administrativos, desarrollar sistemas de información que sirvan de apoyo a los objetivos estratégicos del Ministerio y permitan la incorporación racional de nuevas tecnologías aplicadas a la gestión.
- Incorporen competencias conceptuales y operativas para la gestión del ciclo completo de un proyecto de mejora para el área bajo su responsabilidad y en colaboración con otras.
- Desarrollen procesos de gestión con una concepción sistémica, basados en resultados y orientados a la satisfacción del ciudadano.

Alcances

La primera etapa de programa está dirigida a 120 agentes pertenecientes a la Secretaría de Producción.

Destinatarios

Personal con perfil técnico/ administrativo, a cargo de jefaturas de departamento, área o sección, con responsabilidades de conducción y coordinación sectorial, con personal a cargo (no excluyente), que cumplen funciones en las direcciones u

organismos dependientes de la Secretaría de Producción, del Ministerio de la Producción, Infraestructura y Medio Ambiente. Para la primera etapa del Programa, se asignaron 120 cupos de capacitación, a ser distribuidos en 4 comisiones de cursado de 30 integrantes cada una, quienes recibirán en turnos rotativos y consecutivos los 4 módulos del Programa.

Sede

Aula de capacitación DPP/ IPAP

Coordinador Responsable DPP/ IPAP

Jorge Castro

Contraparte

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

Convocatoria

Los equipos docentes responsables de la capacitación serán seleccionados a través de una licitación pública abierta para cada uno de los cuatro módulos componentes del programa, según los criterios de convocatoria, recepción, evaluación y selección de propuestas de la DPP/ IPAP.

Programa Analítico

<p>Módulo 1</p> <p>Redes sociales y alianzas estratégicas.</p> <p>Conceptos básicos de las redes.</p> <p>Componentes y aglutinantes de la red. Articulación de redes: el proyecto.</p> <p>Competencias Básicas para el trabajo en red.</p> <p>El contexto de las redes.</p> <p>Conceptos básicos de las alianzas estratégicas.</p> <p>Tipos de Alianzas.</p> <p>El Proceso de delegación y empowerment.</p>	<p>Carga horaria</p> <p>15 (quince)</p> <p>horas reloj</p>
--	--

Negociando acuerdos y administrando el cambio.	
Módulo 2 Proyectos de Desarrollo Local y trabajo en red. El concepto de competitividad sistémica. Taller de identificación de Proyectos. Taller construyendo redes sobre la base de proyectos. IDENTIFICACIÓN, FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS	Carga horaria 15 (quince) horas reloj
Módulo 3 La Calidad en el proyecto. Evaluación de Proyectos de Certificación de Calidad La Calidad en el Proyecto de Inversión Evaluación de un Proyecto de Certificación de Calidad Organización para la Ejecución de Proyectos	Carga horaria 15 (quince) horas reloj
Módulo 4 Gobierno electrónico.	Carga horaria 15 (quince) horas reloj

Carga horaria total del Programa

240 horas

Plazo de ejecución

3 meses

Régimen

Se prevé el cursado de las cuatro comisiones en dos turnos matutinos rotativos y consecutivos (7:30 a 10:00 y 10:30 a 13:00).

Resultados esperados

- La constitución de una masa crítica de mandos intermedios de la Secretaría con alto compromiso y conocimiento respecto de las nuevas modalidades de la gestión pública, de la Calidad como criterio de excelencia a ser aplicado en la función pública, del rol de los empleados en los procesos de cambio y de la satisfacción del ciudadano como compromiso de responsabilidad.
- La recolección sistemática de información de base para la definición de indicadores de desempeño-resultado para la evaluación de los agentes a capacitar en términos de impacto.
- La conformación de documentos de registro que sirvan tanto para profundizar el conocimiento de la dinámica de la institución destinataria, como para la realización de diagnóstico y evaluación institucional.
- El desarrollo de por lo menos un proyecto de transferencia por cada una de las unidades de gestión participantes.

Criterios de evaluación/ transferencia

Evaluación administrativa

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

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.

Los docentes responsables del dictado de cada una de las unidades temáticas del Programa tramo deberán producir un Informe de resultados, con información general y particular sobre el desempeño de los alumnos y el nivel de logro de los objetivos planteados en la propuesta de capacitación original, según la guía de producción a entregar por la Coordinación.

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 el desarrollo de las acciones de seguimiento y evaluación posteriores.

Evaluación del impacto

Los indicadores se definirán a partir de las siguientes fuentes:

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

GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS- CIERRE SEGUNDA EDICIÓN.

En el marco del Programa Gestión de la Calidad en los Servicios Públicos Segunda Convocatoria, se completaron las instancias presenciales con el dictado de los Módulos II: "Modelo de Autoevaluación de Gestión y de Excelencia en la Gestión de la Calidad" Gestión"; y del Módulo III: "Técnicas y Herramientas de Trabajo en Equipo", a cargo de la Dra. Beatriz Casermeiro de Goytia y de la Lic. Yolanda Sheuber de Lovaglio, profesionales pertenecientes a la Oficina de Calidad de los Servicios del Gobierno de Salta (OCS).

Teniendo que cerca del 40 % de los participantes era personal procedente del interior de la provincia, se estableció una nueva modalidad para facilitar la conclusión del programa para dicho público. Esto implica la realización de los Módulos presenciales a través de una modalidad no presencial, fijando como pauta de aprobación del tramo, la realización de un trabajo práctico domiciliario para cada uno de los módulos y la resolución de un cuestionario del Módulo II "Modelo de Autoevaluación de Gestión y de Excelencia en la Gestión de la Calidad". Los trabajos se envían por e-mail a la coordinación la tercera semana del mes de mayo de 2004.

SEMINARIO NACIONAL "EL MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN Y SU INTERPRETACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA"¹

Como resultado de las tres jornadas del Seminario, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Se constituyó una masa crítica de funcionarios, directivos y altos decisores de las administraciones públicas representadas que incorporaron como concepto y herramienta el Modelo Iberoamericano y se comprometieron a desarrollar

¹ Ver en el Anexo información sobre: LISTADO DE PARTICIPANTES, NOTAS DE PRENSA, CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE ACCIONES FORMATIVAS, HOJA RADAR Matriz 1

iniciativas de aplicación en el marco de los proyectos provinciales de calidad de cada una de las jurisdicciones.

- Se coordinó un directorio de representantes, referentes locales y especialistas del Ministerio de Administraciones Públicas de España, para definir una metodología de interconsulta para monitorear el avance de los proyectos de aplicación.
- Se acordó utilizar la matriz radar propuesta desde el Modelo para la instrumentación en las experiencias locales.

A propósito de la hoja radar, se trata de una guía que facilita el diagnóstico, precisando los elementos/ atributos a tener en cuenta en el proceso de implementación. La evaluación diagnóstica permite cuantificar el grado de avance en términos de Enfoque, Desarrollo, Evaluación y Revisión y los Resultados logrados a lo largo de varios años en la implementación de la Gestión de Calidad en la Administración Pública según el modelo Iberoamericano.

PRODUCCIÓN DE TEXTOS ADMINISTRATIVOS:
GESTIÓN DEL DISCURSO ADMINISTRATIVO
**JORNADAS INTERINSTITUCIONALES *EL DISCURSO ESCRITO DE LA*
*ADMINISTRACIÓN PÚBLICA***

Fundamentación:

Estas Jornadas atienden aspectos relativos al papel de la escritura en la administración pública provincial desde los postulados de mejora de la calidad en la atención al ciudadano. Este enfoque, que se inserta en un nuevo modelo de gestión pública, genera la necesidad de determinar pautas de acción que permitan definir políticas participativas en la toma de decisiones relacionadas con la escritura. Por ello, surge la necesidad de incluir en el evento a toda persona vinculada con la producción de textos administrativos, desde su comprensión o producción. De este modo, todos podemos ser partícipes del proceso de escritura, ya que en algún

momento, desde el papel de usuarios o empleados del estado, nos hemos vinculado con acciones de esta naturaleza. En este sentido, en esta primera instancia de apertura a una mirada interinstitucional y comunitaria se ha convocado a cuatro grupos definidos por su injerencia desde la demanda, la formación, la toma de decisión y actuación directa: público, docentes, profesionales en cargos jerárquicos o directivos y empleados sin rango jerárquico (auxiliares, secretarías/os).

Por otro lado, el Instituto Provincial de Administración Pública (IPAP) ha delineado para el ejercicio 2004 actividades de investigación, cooperación y asistencia técnica con la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. En este marco, se ha invitado a profesionales que vienen trabajando en esta línea, con asesorías, publicaciones, disertaciones en congresos y consultorías, para que brinden avances en temas especialmente seleccionados, en función de las sugerencias efectuadas durante los cursos de capacitación dictados en el año 2003. Por ello, la primera parte de las Jornadas comprende ponencias de especialistas del medio académico.

Con respecto a la participación educativa, estas Jornadas se resuelven en el marco de las políticas de alfabetización que viene desarrollando la Secretaría de Educación con la resignificación del proceso de la lectoescritura como una estrategia tendiente a desarrollar una red *"armónica y articulada de la escritura, su sistema y estilo"*. Este esquema reticular encuentra en la escritura *administrativa* su correlato desde tres ejes fundamentales:

- ◆ La escritura es un instrumento social de comunicación.
- ◆ La reflexión sobre su producción permite orientarla, creando la conciencia de los *propósitos* en el proceso comunicativo.
- ◆ El conocimiento de un estilo definido de escritura permite ejercitar una destreza que se brinda a las necesidades inmediatas de exigencia social, a la vez que se autogestiona con la demanda constante en situaciones particulares e institucionales de actuación.

En consecuencia, los fundamentos precedentes tienden a fortalecer los conocimientos específicos que los docentes poseen de su lengua, cualquiera sea su especialidad, ya que se entiende la alfabetización como producción de tipos de documentos de orden socio administrativos son inherentes a todos, desde el momento en que como ciudadanos ejercemos una función pública de receptores o

emisores de documentos oficiales. Por otra parte, esta actualización les permite manejar un instrumento válido y concretos del campo didáctico que se resuelve en la práctica efectiva de la escritura y un medio más de interacción social.

Marco teórico:

Las Jornadas se encuadran dentro de las nuevas políticas que, sobre mejora de la calidad en la atención al ciudadano, viene realizando la provincia a partir del año 2000. La creación del **Instituto Provincial de Administración Pública** mediante Decreto del Poder Ejecutivo N° 269-G-00 hace referencia en sus considerandos, a la necesidad de capacitar al personal administrativo en un nivel de eficiencia y calidad. Las acciones de capacitación a encararse implican necesariamente la implementación de un diagnóstico participativo, multidisciplinar y multisectorial, para concretar la organización de cursos, seminarios, talleres y ciclos de conferencia en las distintas especialidades y niveles de los agentes de la administración pública en general. En este sentido, las presentes Jornadas constituyen el inicio de una serie de acciones tendientes a la eficientización y modernización del estado desde los programas anuales diseñados a estos fines.

Por otro lado, las políticas educativas sobre alfabetización avanzada y especializada promueven criterios de abordaje de textos específicos desde un enfoque funcional, participativo y constructivo en las distintas situaciones de aprendizaje. Las teorías descriptas constituyen el marco en el que se sustenta este evento de participación interinstitucional ya que, como se explica más arriba, la participación de otros grupos involucrados en este proceso, contribuye a una identificación integral de los problemas.

Objetivos Generales

- Identificar dificultades relacionadas con la escritura administrativa desde la comprensión y la producción.
- Reflexionar la escritura, a partir de las dificultades que se suscitan en el proceso de comprensión y producción de textos administrativos.
- Reconocer la importancia de la calidad en la producción de textos en la gestión administrativa general.

- Actualizar información vinculada con la producción de textos desde estrategias, tipologías, léxico, comunicabilidad, políticas de regulación, etc.

Específicos

- Confrontar paradigmas de la excelencia en la gestión escrita con los modelos de producción convencionales.
- Discriminar dificultades según correspondan a estrategias de comprensión y de producción de textos administrativos.
- Reconocer la importancia de la palabra escrita como instrumento cultural del saber decir.
- Resignificar los textos administrativos como objeto de aprendizaje.

Destinatarios:

- ◆ Docentes de EGB de los tres niveles y Polimodal. Docentes de Nivel Primario, Medio y Terciario, vinculados con la temática.
- ◆ Empleados administrativos.
- ◆ Profesionales que ocupan cargos jerárquicos o directivos pertenecientes en la administración pública provincial y gobiernos locales.
- ◆ Público en general.

Institución organizadora:

Instituto Provincial de Administración Pública (IPAP)

Dirección Provincial de Personal

Secretaría General de la Gobernación

Modalidad:

Presencial

Sede de las actividades:

Aula Magna de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la UNJu

Otero 262-San Salvador de Jujuy

Fechas y Horario:

11 y 12 de mayo, de 8:00 a 13:00 hs.

Arancel:

Sin cargo

Cupo: limitado

100 (cien) participantes.

Inscripción:

Los interesados pueden registrar su inscripción, en forma personal, en el Instituto Provincial de Administración Pública (IPAP), sita en Senador Pérez 319, 2º Piso, Of. A, de lunes a viernes, los días 23 al 29 de abril, en el horario de 8:30 a 12:30.

Localización:

San Salvador de Jujuy.

Carga horaria para docentes:

Quince (15) horas cátedra, correspondientes a 10 (diez) horas reloj.

Contenidos**Temario**

- ↳ ¿Qué son los textos administrativos?
Funciones. Tipologías.
El estilo administrativo.
- ↳ Los escritos administrativos,
un medio de interacción con la comunidad.
- ↳ Una característica del lenguaje administrativo,
uso de latinismos y cultismos de origen latino
- ↳ Políticas nacionales de normativización
de los documentos administrativos.
Decreto 333/85y sus modificatorios.
- ↳ Los textos jurídicos. Documentos resolutivos,
normativos y fedatarios.

Contrato.

- ↳ El uso de un discurso formulaico o la sugestión de la palabra.
- ↳ El papel de la enseñanza en la producción de textos administrativos.

Disertantes:

Prof. ANA MARÍA DE BEDIA

Lic. LUCINDA DEL CARMEN DÍAZ

Téc. Com. Soc. REYNALDO CASTRO

Lic. PATRICIA CALVELO

Sr. FRANCISCO LELLO

Dr. PABLO BACA

Lic. LUISA CHECA

Se destaca que los profesionales cuentan con una importante trayectoria en el medio académico; son profesionales que se desempeñan en la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales y poseen investigaciones vinculadas con la temática.

PROGRAMA

“FORTALECIMIENTO DE LAS AREAS DE FISCALIZACION TRIBUTARIA”

a) OBJETIVOS:

- Obtener una visión general sobre las estrategias de las administraciones tributarias, en la lucha contra la elusión y la evasión fiscal, a través de los procedimientos de fiscalización en profundidad.
- Analizar las principales herramientas de apoyo a la actuación fiscalizadora.
- Mejorar la capacidad técnica del área de Fiscalización Tributaria de la Dirección Provincial de Rentas, Municipios y AFIP delegación Jujuy.

b) PROGRAMA:

- 1) Política tributaria y evasión
- 2) La planificación y selección de actuaciones de fiscalización

- 3) El seguimiento y control de actuaciones
- 4) El procedimiento inspector.
- 5) Auditoria fiscal: auditoria de grandes contribuyentes- técnicas de análisis de riesgo.
- 6) Herramientas informáticas de apoyo a la fiscalización.-.
- 7) Establecimiento de programas de calidad en la administración tributaria.-

c) DESTINATARIOS:

Funcionarios y personal de la Dirección Provincial de Rentas, AFIP y Municipios con funciones de inspección y fiscalización tributarias.

d) DURACION Y CARGA HORARIA:

A confirmar

Algunos de los temas mencionados en B) pueden ser desarrollados con la modalidad de "seminario" en tanto los restantes con la metodología de cursos que habitualmente se imparten en esta institución.-

PROGRAMA FORTALECIMIENTO DE LA FORMACIÓN Y GESTIÓN DE LA TRANSFERENCIA DE LOS APRENDIZAJES

PRESENTACIÓN

Los avances conceptuales acerca del rol del Estado, su desgastada relación de representación con los habitantes y la cuestionada calidad del desempeño de las organizaciones públicas se orientaron en las últimas décadas a entender que la legitimidad del Estado se basa cada vez más en su capacidad para responder a las demandas de la ciudadanía que en su teórica legalidad histórico - constitucional.

Ciertas reflexiones teóricas, sumadas a las diferentes crisis económicas y de relación entre el Estado y la sociedad vividas en países de América Latina y de otros continentes han llevado a las personas que trabajan en la definición y ejecución de

políticas públicas a pensar distintas maneras de mejorar los resultados logrados por las organizaciones públicas.

La Dirección Provincial de Personal del Gobierno de Jujuy entiende que la formación de las personas que se desempeñan en las organizaciones públicas es un aspecto central frente a la necesidad de mejorar la capacidad de gestión de las mismas (aunque no es el único elemento importante).

Por este motivo - y en base a la experiencia de gestión de la formación realizada en los últimos años por la Dirección de Personal a través del IPAP – nos proponemos aumentar la capacidad de los proyectos de formación para generar mejoras en la gestión pública provincial.

En este marco de reflexión se diseña el PROGRAMA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA FORMACIÓN Y GESTIÓN DE LA TRANSFERENCIA DE LOS APRENDIZAJES.

El mismo consiste en una serie de proyectos cuyas primeras etapas – que se presentan a continuación - se llevarán a cabo durante el año 2004 y parte de 2005.

PROPÓSITOS

- Aumentar la capacidad de los proyectos de formación para generar mejoras en la gestión pública provincial
- Fortalecer las etapas de seguimiento de la formación y su relación con la práctica laboral
- Diseñar e implementar estrategias de gestión de la transferencia de los aprendizajes

PROYECTOS

A- FORTALECIMIENTO DEL EQUIPO DE CAPACITACIÓN Y REFERENTES INSTITUCIONALES

B- DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN

C- SEGUIMIENTO DE LA FORMACIÓN Y EVALUACIÓN DE IMPACTO

D- CONCURSO MEJORES PRÁCTICAS PÚBLICAS EN LA PROVINCIA DE JUJUY – proyecto optativo

ACTORES INVOLUCRADOS

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

- Dirección de Personal de la Provincia de Jujuy
- Equipo de capacitación del IPAP

DESTINATARIOS

- Referentes de capacitación de los diferentes organismos provinciales
- Personal de la Gobernación de la Provincia de Jujuy

BENEFICIARIOS

- Personas que habitan la Provincia de Jujuy

ETAPAS Y PLANIFICACIÓN MENSUAL DE ACTIVIDADES

AÑO 2004

FECHA	ACTIVIDADES
ABRIL - MAYO	<ul style="list-style-type: none">• Construcción del marco conceptual – situacional de actuación• Fortalecimiento del equipo de capacitación y planificación de los cambios a realizarse en la gestión de la formación• Diseño del sistema de evaluación: momentos, estrategias, instrumentos y socialización de la información• Diseño del soporte informático para la implementación del nuevo sistema de evaluación (a cargo de la Dirección de Personal)

MAYO	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de los referentes de capacitación en los diferentes organismos
JUNIO	<ul style="list-style-type: none"> • Puesta en marcha del nuevo sistema de evaluación • Diseño de los talleres de seguimiento de la formación y evaluación de impacto: marco conceptual, estrategias y planificación • Diseño del proyecto mejores prácticas públicas en la Provincia de Jujuy – a convenir según pertinencia del proyecto –
JULIO – DICIEMBRE	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de la primera experiencia de seguimiento y evaluación de impacto de la formación • Coordinación del Sistema de evaluación: <ul style="list-style-type: none"> - Construcción de informes por actividad y por períodos (pueden ser mensuales, bimestrales o cuatrimestrales) - Socialización de la información con el equipo de capacitación y docentes • Coordinación del seguimiento y evaluación de impacto de la formación <ul style="list-style-type: none"> - Realización de talleres con personas que han participado en actividades de formación y sus supervisores

AÑO 2005

FECHA	ACTIVIDADES
FEBRERO	<ul style="list-style-type: none"> • Nueva etapa de fortalecimiento del equipo de formación y referentes • Revisión del programa: avances realizados y propuestas de cambio

	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de un informe de gestión y conclusiones del año 2004
MARZO– opcional	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento del concurso “Mejores prácticas públicas en la Provincia de Jujuy”
ABRIL – JULIO	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción, lectura y evaluación de las experiencias presentadas • Implementación a la gestión de la formación de las propuestas de cambio realizadas en febrero • Coordinación del sistema de evaluación • Coordinación del seguimiento y evaluación de impacto de la formación
AGOSTO	<ul style="list-style-type: none"> • Cierre y dictamen de resultados del concurso “Mejores prácticas públicas en la Provincia de Jujuy” • Socialización de la información • Construcción de informe de gestión y conclusiones de la experiencia

CAPACITACION DE SUPERVISORES EDUCATIVOS .

EL ROL DEL SUPERVISOR EN LA TRANSFORMACION EDUCATIVA

Las líneas de política educativa provincial están centradas en tres ejes fundamentales de acción, a saber: gobernabilidad, equidad y calidad. En este último eje se inserta la siguiente propuesta dirigida a la Secretaría de Educación de la Provincia. La acción a desarrollarse constituye un circuito dentro de las grandes líneas de Formación y Capacitación planteados para un periodo de cuatro años de gobierno.

OBJETIVO

Formar y capacitar Supervisores en las nuevas líneas de Administración y Gestión Escolar que demanda la Transformación Educativa.

Esta acción implica la resignificación de funciones tradicionales y el surgimiento de una carrera que debe ser reconocida como requisito de ingreso para el acceso a la postulación al cargo.

La formación del Supervisor puede considerarse en el ámbito de la Administración y Gestión escolar con aportes que definen su actuación hacia el conocimiento de:

- Diagnosticar situaciones institucionales, identificar problemas, comprenderlos en sus relaciones causales y en sus impactos y seleccionar las estrategias más adecuadas para superarlos.
- Identificar los cambios que se producen en su campo profesional y su contexto y desarrollar estrategias para abordar su práctica.
- Conocer y analizar críticamente los procesos de transformación curricular que se realizan en las escuelas y manejar estrategias para orientar las innovaciones .
- Logro de competencias que le permitan fortalecer el desarrollo de los procesos autónomos de gestión de las escuelas y de participación de los diferentes actores de la comunidad educativa

En el proceso de reconversión del rol profesional del supervisor el perfeccionamiento cumple un papel importante como instancia para la apropiación de contenidos

específicos para su desempeño. La capacitación implica un esfuerzo profesional para elaborar un perfeccionamiento definido en la intervención hipotética de explicación de la realidad y de procedimientos para efectuar el seguimiento y evaluación del desarrollo de los procesos educativos en las instituciones.

Por ser una actividad que tiene limitaciones en la forma que se la realiza, el perfeccionamiento debe ofrecer algunas condiciones de funcionamiento tales como:

- Articular la teoría con la práctica cotidiana y la resolución creativa de los problemas que planteen los supervisores,
- Reflexionar sobre la función como exigencia de carácter profesional,
- Revertir la práctica supervisiva fortaleciendo las funciones orientadoras sobre las controladoras, las pedagógicas sobre las administrativas,
- Estimular las prácticas reflexivas grupales que permitan crear espacios de profesionalización y autogestionarias.

Pareciera que más que especialistas en un determinado campo del saber, los nuevos tiempos requieren docentes capaces de integrar el conocimiento, de tomar una posición problematizadora frente a los múltiples saberes que circulan en la sociedad, de preguntarse colectivamente sobre la naturaleza del saber, sus modos de transmisión y su utilización.

Esta alternativa, de realización en el corto plazo, se justifica desde diferentes puntos de vista. Incorporar el tema del perfeccionamiento de los supervisores en la agenda educativa es oportuno políticamente porque es reconocida por sus destinatarios como un insumo necesario para el replanteo de su rol y el rediseño de sus funciones de acuerdo a las transformaciones estructurales que operan en el Sistema Educativo.

Económicamente el perfeccionamiento puede obtener su financiamiento desde los Ministerios a través de la Red Federal de Formación Docente Continua. Presupuestariamente requiere de una inversión mínima destinada al pago de docente y material didáctico, ya que otros insumos como infraestructura y equipamiento se obtienen de una utilización a pleno de recursos existentes.

Desde el punto de vista técnico y organizacional la provincia dispone de diferentes ámbitos institucionales que pueden abordar con reaseguro académico esta capacitación (Instituto de Perfeccionamiento Docente , Departamentos de Extensión de los Institutos de Formación Docente No Universitaria y por convenio diferentes cátedras de la Universidad).

Los destinatarios de la capacitación pueden ser organizados en dos grupos con metodología presencial y trabajo de campo en sus instituciones. La evaluación, presencial, individual y escrita, se acuerda entre sus partes en las etapas parciales y finales.

Por el grado de viabilidad señalado esta última alternativa es la considerada aconsejable en el objetivo de Formar y Capacitar Supervisores en las nuevas líneas de Administración y Gestión Escolar. Las metas específicas de mejoramiento del sistema que este alternativa permitiría alcanzar son entre otras:

- Mejorar la capacidad de autoestima del supervisor. En la medida en que un profesional se valora más a sí mismo aumenta sus posibilidades para ejercer cualitativamente mejor su rol.
- Fortalecer al supervisor desde su rol de comunicador de políticas, orientador de proyectos y facilitador de las interacciones sociales en las instituciones y entre ellas.
- Clarificar el campo de la supervisión desde las dimensiones organizacionales, administrativa, pedagógica y comunitaria.
- Integrar el terreno de la reflexión a la práctica, posibilita la toma de decisiones basadas en estudios e investigaciones que fundamentan la acción.
- Tomar decisiones adecuadas y pertinentes permite el mejoramiento de la calidad de la gestión educativa y la apropiación de los procesos que están en la base de una política de transformación educativa.

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.
- ◆ La calidad de los recursos didácticos de los capacitadores.

El grado de cumplimiento de las expectativas implica tomar en cuenta el nivel de satisfacción expresada por los participantes, en torno a los diversos aspectos de la actividad, incluyendo la organización del evento, la metodología empleada, los contenidos entregados, el nivel profesional de los instructores, etc. Al cabo de algún tiempo será importante determinar si ha aumentado el nivel de satisfacción de los funcionarios con su trabajo, si las competencias adquiridas están siendo reconocidas por las jefaturas del servicio y son utilizadas en el trabajo cotidiano, si el ambiente laboral ha resultado enriquecido como producto de las actividades de capacitación, etc.

En suma, se trata de saber si mediante la implementación del programa, se lograron los objetivos planteados y se logró cierto grado de cobertura de las necesidades detectadas.

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 utilizada fue la articulación de la capacitación en prácticas a través de proyectos de mejora sectorial. En el marco de un programa de capacitación gerencial de mandos intermedios, se pudo desarrollar y comprobar la efectividad de la siguiente secuencia:

Secuencia de transferencia a partir del desarrollo de proyectos de mejora sectorial

Instancia	Metodología	Resultados
1. Identificación de factores críticos.	<ul style="list-style-type: none"> Taller de cierre Coordinación de programa Participantes de la capacitación gerencial. 	<p>Líneas de articulación entre componentes críticos de la capacitación y objetivos de gestión identificados en diagnóstico.</p> <p>Objetivos y marco del proyecto de mejora sectorial.</p>
2. Guía para la formulación de proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones de trabajo. Talleres asistidos. 	<p>Definición de los componentes del proyecto de mejora sectorial.</p> <p>Ajuste de acuerdo con los objetivos institucionales.</p>
3. Conformación de equipos sectoriales.	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación de proyectos Programa de apoyo a la gestión de proyectos 	<p>Los directivos capacitados definen la nómina de personal que los acompañará en la realización del proyecto.</p> <p>Criterio y estructura de red institucional.</p> <p>Detección asistida de necesidades de capacitación para los nuevos integrantes.</p> <p>Integración y definición de roles.</p>
4. Gestión de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación de proyectos. 	<p>Los coordinadores consiguen el aval institucional para la ejecución, acuerdan los indicadores de evaluación de</p>

		resultados con asistencia de la institución capacitadora. Asistencia técnica y consulta permanentes.
--	--	---

A fin de ampliar las posibilidades de generación de impactos favorables de la capacitación en el desarrollo de buenas prácticas en los distintos ámbitos de la administración, la DPP/ IPAP instrumentará un Programa orientado al fortalecimiento de la formación y gestión de la transferencia de los aprendizajes. Esta iniciativa propone:

- Aumentar la capacidad de los proyectos de formación para generar mejoras en la gestión pública provincial.
- Fortalecer las etapas de seguimiento de la formación y su relación con la práctica laboral.
- Diseñar e implementar estrategias de gestión de la transferencia de los aprendizajes.

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. (ver en el anexo Organización De La Información De Base Sobre Relaciones Entre Capacitación Y Prácticas Laborales)

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:

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

(VER ANEXO, planilla de registro de información).

ANEXO

Funcionarios según función y provincias de procedencia

Nº	PROVINCIA	NOMBRE Y APELLIDO	FUNCIÓN
1	BUENOS AIRES	Dra. Laura Calá	Coordinadora General de la Función Pública
2	CFI	Eduardo Carengo	Técnico Analista
3	CFI	Sra. Maria Susana Puerta	Asesora Consejo Federal de Inversión
4	CHACO	Sra. Sofia Petcoff Naidenoff	Coordinadora de Planificación
5	CDAD. DE BUENOS AIRES	Sr. Alejandro Lipcich	Coordinador General del Centro de gestión de la Calidad
6	CDAD. DE BUENOS AIRES	Ing. Rubén Gurisatti	Coordinador adjunto del Centro de Gestión de la Calidad
7	CORDOBA	Sr. Guillermo Género	Director General de Modernización del Estado
8	FORMOSA	Sra. Gladis Rosario Mazza	Subsecretaria de Recursos Humanos
9	MENDOZA	CPN Daniel Mansilla	Unidad de Reforma y Modernización del Estado
10	NEUQUEN	CPN Maria Alejandra Di Crocco	Directora General de Gestión Empresas Públicas
11	RIO NEGRO	Sr. Claudio Otano	Director General de la Secretaría de Planificación
12	SALTA	Sr. Nestor Enrique Heredia	Secretario de Gestión Sanitaria del Ministerio de Salud Pública

Nº	PROVINCIA	NOMBRE Y APELLIDO	FUNCIÓN
13	SALTA	Sr. Gerardo Juan Vogler	Director Hospital San Antonio de los Cobres
14	SALTA	Dr. Luis Magno	Coordinador General de Calidad de Salud
15	SAN JUAN	Lic. Alicia Vargas	Directora General Recursos Humanos
16	SANTA FÉ	Sr. Luis Bonino	Subsecretario de la Función Pública
17	SANTA FÉ	Sr. Rubén Boni	Fiscal de Estado de la Municipalidad de Santa Fé
18	CHUBUT	Sr. Sebastian Suárez	Jefe Dpto. Evaluación y Ejecución de Proyectos
20	TUCUMÁN	Lic. Raúl García	Director de Modernización del Estado
21	TIERRA DEL FUEGO	Sra. Marisa Luz Dumé	Secretaria de relaciones Internacionales y Programas Especiale
22	ENTRE RIOS	CPN Stella Maris Torrealday	Directora General de Personal

Invitados Especiales

	PROCEDENCIA	NOMBRE Y APELLIDO	FUNCION
1	Gobierno De La Pcia. De Salta	Dra. Beatriz Goytia	Directora de la Oficina de Calidad de los Servicios
2	Gobierno Nacional Argentino	Sr. Adrián Domínguez	Coordinador del Consejo Federal de la Función Pública
3	Gobierno Nacional Argentino	Sr. Norberto Ivancich	Sub Secretario de Gestión Pública de la Nación.
4	España	Joaquín Ruiz Lopez	Ministerio de Administraciones Públicas- PROFESOR
5	España	Ana Corces Pando	Ministerio de Administraciones Públicas- PROFESORA
6	España	Pedro Urgel	Fundación Internacional y para Iberoamerica de Administración y Políticas Públicas FUNCIONARIO

Funcionarios de la Provincia de Jujuy

Nº	NOMBRE Y APELLIDO	FUNCIÓN
1	Crio. Juan Eucarpio Cabrera	Jefe de División de Control de Gestión Institucional. Policía de la Provincia.
2	Of. Rafael Leonardo Velásquez	Secretario de la División de Control de Gestión Institucional Policía de la Provincia
3	Lic. Patricia Di Lella	Coordinadora de Gestión Educativa.- Ministerio de Gobierno, Justicia y Educación.-
4	Prof. Miguel Ángel Tejerina	Jefe de Área de Informática Educativa.- Ministerio de Gobierno, Justicia y Educación.-
5	Dra. Nélide Cristina Lucas de Durruty	Juez Administrativo de Minas.- Ministerio de la Producción, Infraestructura y Medio Ambiente
6	Sr. Miguel Orlando Gonzáles Arias	Jefe de Despacho.- Ministerio de la Producción, Infraestructura y Medio Ambiente
7	Ing. Pastor Rodolfo Montalvo	Director General de Arquitectura. Ministerio de la Producción, Infraestructura y Medio Ambiente
8	Lic. Claudio Omar Tapia	Jefe de Pagos. Tesorería de la Provincia.- Ministerio de Hacienda
9	C.P.N. Isabel C. de Pedano	Dirección Provincial de Presupuesto.- Ministerio de Hacienda.
10	C.P.N. María Cristina Segovia	Jefa del Dpto. Provincial de Presupuesto Ministerio de Hacienda
11	Lic. Oscar Adolfo Franco	Coordinador de relaciones Técnico Institucionales
12	C.P.N. Miguel Angel Lembo	Secretario de Egresos Públicos
13	Dra. María Haydeé Tanúz	Directora General de Recursos y Docencia. Ministerio de Bienestar Social.-
14	Dr. Sergio Orlando Arriagada	Director Provincial de Atención Primaria de la Salud. Ministerio de Bienestar Social.-

Funcionarios de la Provincia de Jujuy

	NOMBRE Y APELLIDO	FUNCIÓN
15	Dra. María Elizabeth Eisenberg	Jefa de Unidad de Coordinación Técnica y Administrativa. Ministerio de Bienestar Social.-
16	Dr. Antonio Raúl Risso Patrón	Sub-Director del Hospital Pablo Soria. Ministerio de Bienestar Social.-
17	Lic. Ricardo Bourdieu	Dirección General de Administración. Gobierno de Jujuy
18	Arq. Sebastián Matías Pasín	Equipo Técnico de Administración de Quebrada de Humahuaca
19	Ing. Enrique Berrafato	Gerente del Centro Desarrollo de Calidad - Facultad de Ingeniería
20	Ing. Guillermo Weibel	Secretario de Planificación y Desarrollo- Municipalidad de San Salvador de Jujuy
21	Elisa Marcet	Asesora Legal
22	Maria Virginia Frías	Asesora Legal
23	Mariana Bernal	Asesora Legal

Seminario Nacional
“El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y su
Interpretación para la Administración Pública”
FIIAPP – IPAP

Notas de Prensa

Decreto Provincial

San Salvador de Jujuy, Argentina, 22 al 25 de marzo de 2004

San Salvador de Jujuy-Argentina, Lunes 22 de Marzo de 2004

La calidad aplicada al servicio público

Hacia un nuevo paradigma

La calidad transmite la idea de compromiso con el ciudadano. Este compromiso se traduce en hacer efectivo un contrato social por el que las administraciones públicas buscan activamente su adaptación a las necesidades y los deseos de los ciudadanos, que son su razón de ser. En esta línea conceptual, la Dirección Provincial de Personal que conduce la Dra. Sandra Nazar ha encarado una serie de acciones que buscan dotar a los servicios del Estado provincial de herramientas que les permitan inscribir su labor en este nuevo paradigma que revoluciona el espacio público y reposiciona a los destinatarios del servicio.

SISTEMAS DE SALUD

En diálogo con Pregón, la Dra. Nazar refirió que este año tendrá continuidad un programa sobre Gerenciamiento en Sistemas de Salud que se implementó en el 2003 y que tuvo como destinatarios a profesionales que conducen los servicios de los Hospitales Pablo Soria, Héctor Quintana de Capital y el Hospital Oscar Orías de Libertador General San Martín. Este programa permite a los profesionales de la

salud con poder de decisión o funciones de gerenciamiento dentro del sistema, acceder a tecnologías de gestión para efficientizar el servicio. Esta capacitación busca complementar la formación de grado, que generalmente no incluye estos conceptos vitales para la organización de los servicios sanitarios.

Este programa -que se concretó también con el concurso de la Directora de Recursos Humanos, Dra. María Tanuz, tuvo como propósito también ayudar a los profesionales de la salud a cumplir un requisito exigido por ley, para transitar la carrera médico hospitalaria. En este sentido, la Dra. Nazar precisó que para concursar cargos es requisito indispensable poseer capacitación en gestión. Este programa este año tendrá continuidad, con la participación de los jefes de servicios de los Hospitales “Guillermo Páterson” de San Pedro, y los Hospitales “San Roque” y “Néstor Sequeiros” de Capital. También participarán otros nosocomios que serán seleccionados por el Ministerio de Salud, a través de la Dirección de Recursos Humanos.

Esta capacitación está a cargo de profesionales de la Fundación Isalud que cuenta con una de las ofertas más sólidas y especializada en la materia. Cabe destacar que los profesionales que participaron de esta capacitación formularon diversos proyectos, cuya implementación será evaluada este año. Dichos proyectos permitieron a los profesionales participantes aplicar los conocimientos adquiridos durante el programa en sus respectivas áreas de trabajo e incorporar mejoras en los servicios.

GESTION DE CALIDAD

La Dirección de Personal, además, volverá a implementar en este 2004, el Programa de Gestión de Calidad que se implementa con la colaboración de la Oficina de Calidad de los Servicios del Gobierno de Salta, con la que el organismo jujeño -a través de su Instituto de Capacitación de la Administración Pública- rubricó un convenio.

El programa referido realizó una oferta de capacitación a distancia que tuvo muy buena receptividad en el ámbito de los trabajadores públicos. Alrededor de 800

empleados de diversas dependencias estatales participaron de esta instancia de capacitación.

El programa incluyó el acompañamiento de tutores que acompañaron los procesos de aprendizajes de los participantes. Esta experiencia -que será reeditada este año- apunta a transferir conocimientos sobre gestión de la calidad.

EL SERVICIO PÚBLICO

La Dra. Nazar explicó que “la gestión de la calidad en la administración pública tiene como objetivo poner como centro de la gestión del servicio público al ciudadano para, desde esta concepción que representa un cambio de paradigma en los servicios públicos, avanzar hacia la reestructuración de diferentes áreas”. “Con esto buscamos atender adecuadamente las necesidades de la comunidad usuaria de los servicios, lo que implica poner como eje al ciudadano” agregó la funcionaria y añadió que con esto se intenta revertir un estadio histórico del servicio público que invisibilizó a la ciudadanía como destinataria y se centró en la burocracia y la gestión administrativa, desatendiendo las “expectativas de los ciudadanos, cuyos aportes sostienen la estructura estatal”.

COMISIONES MUNICIPALES

Además, la Directora Provincial de Personal anticipó que el organismo que conduce se encuentra preparando un material específico para las comisiones municipales y municipios más alejados de la provincia que tienen dificultades para acceder a instancias de capacitación, por su ubicación geográfica.

En tal sentido, la Dra. Nazar precisó que se está trabajando en un manual que incluirá normas y procedimientos de la administración pública, que responden a una demanda de conocimientos de carácter práctico que existe en esos ámbitos gubernamentales.

En este marco, la funcionaria indicó que además este manual será complementado por recursos pedagógicos institucionales como videos, cartillas, además de algunas instancias presenciales.

OTRAS ACCIONES

El IPAP además desarrolla acciones para responder a la demanda referida a actualización y capacitación de diversos organismos públicos, entre ellos el Ministerio de la Producción que ha requerido formación específica sobre formulación y evaluación de proyectos y planeamiento estratégico, entre otras herramientas de gestión aplicadas a la producción. También personal de la Dirección General de Rentas accederá a oportunidades de actualización de conocimientos que permiten mejorar la prestación del servicio.

San Salvador de Jujuy-Argentina, Lunes 22 de Marzo de 2004

Hoy, se inaugurará Seminario Nacional

Funcionarios de todo el país participarán de este encuentro

Hoy, a las 19:30, en el Salón de la Bandera del Palacio de Gobierno se realizará el acto inaugural del Seminario Nacional "El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y su Interpretación para la Administración Pública", organizado por el Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) con auspicio de la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP) y el Ministerio de la Administración Pública de España.

Este Seminario -que a partir de mañana tendrá lugar en el Hotel Altos de La Viña- se inscribe en el ámbito de las acciones para la reforma y modernización del Estado, a través del perfeccionamiento de dirigentes políticos y sociales, administradores públicos de nivel directivo y profesionales relacionados con el desarrollo de las políticas públicas.

Concurrirán a esta instancia altos funcionarios de las administraciones provinciales, así como referentes del estado anfitrión y sus gobiernos locales. En diálogo con Pregón, la Directora Provincial de Personal y titular del IPAP, Dra. Sandra Nazar,

precisó que esta propuesta tiene como objeto producir una transferencia de conocimientos capitalizados en el marco de la experiencia española de la gestión pública, con vistas a resignificar conceptos en el marco de la propia experiencia.

La funcionaria apuntó que el modelo iberoamericano incorporó el concepto de calidad al servicio público y ha sido patentado por España, que exporta al mundo un paradigma diferente e innovador para gestionar el espacio público. Refirió que arribarán a Jujuy entre hoy y mañana funcionarios de prácticamente todas las administraciones provinciales, muchas de las cuales ya cuentan con áreas específicas de Calidad y de modernización del Estado. Explicó la funcionaria que la FIIAP y el Ministerio Español otorgaron becas para hacer posible este Seminario que tendrá una participación de alrededor de 40 participantes, estimándose un representante por provincia, a excepción de Jujuy que concurrirá con representación de la provincia y de algunas comunas. La Dra. Nazar puso de relieve que “se confirmó la presencia de funcionarios de alto rango, lo cual garantiza que la experiencia sea fructífera ya que estarán quienes tienen poder de decisión para transformar las formas de gestión del espacio público”.

DISERTANTES Y TEMÁTICAS

El Seminario contará con la participación -en calidad de disertantes- de prestigiosos funcionarios españoles, como Joaquín Ruiz López, Subdirector General de Gestión de la Calidad y 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.

Los conferencistas españoles abordarán un extenso temario que incluye ítems como “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; concepto y tipo de cliente-ciudadano”. Asimismo se trabajará sobre “El modelo iberoamericano de excelencia en la gestión adaptado a la administración pública: su estructura, sus criterios y áreas de diagnóstico, enfoques de autoevaluación, el proceso de autoevaluación en las organizaciones públicas”. Otro

de los temas que se desarrollará en este Seminario es “El liderazgo y el desarrollo de las personas dentro de la organización”, “Los resultados de calidad en los clientes” y “La mejora continua”.

San Salvador de Jujuy-Argentina, Martes 23 de Marzo de 2004

Seminario sobre Gestión de Calidad

El gobernador Fellner presenció el acto de inauguración

El doctor Fellner dio la bienvenida a los expositores y participantes

Con la presencia del gobernador Eduardo Fellner, su gabinete de ministros, el presidente de la Fundación Internacional para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas de España, Pedro Urgel, el subsecretario de Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete de la Nación, licenciado Norberto Ivansich, ayer quedó inaugurado oficialmente el Seminario Nacional sobre el “Modelo Iberoamericano en excelencia en la Gestión de Calidad de la Administración Pública”.

La ceremonia se llevó a cabo en el Salón de la Bandera de Casa de Gobierno, donde el doctor Fellner dio la bienvenida a los expositores y participantes, resaltando el rol del Estado en “el mejoramiento institucional y su calidad, puestas al servicio de la comunidad” como desafíos para la actual política de gobierno.

Seminario Nacional El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

Enviado: marzo 25, 2004

El Intendente Municipal, José Luis Martiarena participó junto a autoridades provinciales, en la inauguración del...

...Seminario Nacional "El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y su interpretación para la Administración Pública", en acto desarrollado en el Salón de la Bandera de Casa de Gobierno.

El encuentro es organizado por el Instituto Provincial de la Administración Pública, con los auspicios de la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP) y el Ministerio de la Administración Pública, y se inscribe en el ámbito de las acciones para la reforma y modernización del Estado, a través del perfeccionamiento de dirigentes políticos y sociales, administradores públicos de nivel directivo y profesionales relacionados con el desarrollo de las políticas públicas.

En la oportunidad el Intendente Martiarena recalcó la importancia de la capacitación para lograr un mejor manejo de la administración pública, ponderando el aporte de instituciones del estado para llevar adelante este proyecto.

Las deliberaciones se desarrollan desde ayer en el Hotel Altos de La Viña. Contará con la disertación de prestigiosos funcionarios españoles, como Joaquín Ruiz López, Sub-director General de Gestión de la Calidad y Ana Corces Pando, Inspectora General de Servicios de la Administración General del Estado, ambos de la Dirección General de Inspección, Simplificación Calidad de los Servicios –INSCAL del Ministerio de administraciones Públicas de España.

Entre el temario a abordar por los especialistas españoles, figuran temas como: 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; concepto y tipo de cliente-ciudadano.

COMENZÓ SEMINARIO PARA EXCELENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

En el Salón de la Bandera de Casa de Gobierno se dio apertura al Seminario Nacional del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Región para la Administración Pública, organizado por la Dirección Provincial de Personal.

La ceremonia contó con la presencia del gobernador de la provincia, doctor Eduardo Fellner, el Sub-Secretario de Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete de la Nación lic. Norberto Ivancich, el Presidente de la Fundación financiadora del proyecto Pedro Urgel, el Sub-Director General de Gestión de Calidad del Ministerio de Administraciones Públicas de España, Joaquín Ruiz López y la Inspectora General de Servicios de la Administración General del Estado, Ana Corces Pando.

En la oportunidad también estuvieron presentes el Ministro de la Producción Infraestructura y Medio Ambiente, ingeniero Cesar Rene Macina, el Secretario de Coordinación de Ministerio ingeniero Luis de la Zerda, la Secretaria de Educación profesora Teresa Jure, la Directora de Personal y del Instituto Provincial de Administración Pública doctora Sandra Nasar y el Intendente de la Capital José Luis Martiarena y funcionarios de las provincias de Córdoba, Chaco, Tucumán, Salta, Chubut, Entre Ríos, Formosa, Mendoza, Río Negro, San Luis, Santa Fe y Tierra del Fuego.

El acto se realizó en el Salón de la Bandera.

Luego de la recepción de las autoridades, se rindió homenaje en un minuto de silencio, a las víctimas fatales del atentado terrorista del pasado 11 de marzo en Madrid, para luego escuchar el Himno español y el argentino, ejecutado por la orquesta de instrumentos indígenas.

Tras la lectura del decreto Nro. 294, que declara de interés provincial a esta actividad, comenzó su alocución Pedro Urgel quien expresó su agradecimiento por el respeto demostrado en nuestro país hacia el pueblo español que se vio conmovido por el ataque terrorista.

Luego consideró "que todas las administraciones publicas modernas requieren atender el tema de la calidad, porque indudablemente a todos nos preocupa la eficiencia de nuestras administraciones".

Mas adelante el Sub-Secretario de Gestión Publica de la Jefatura de Gabinete de la Nación lic. Norberto Ivancich, afirmó que el presidente de la nación comenzó su camino hacia la presidencia con la meta de recuperar la calidad institucional de la Republica.

"No hay posibilidad de alcanzar nuestro objetivo si no se construye todo en un clima de consenso y acuerdo de distintos sectores". Afirmó.

Finalmente el gobernador de la provincia valoró el esfuerzo de los expositores por haber aceptado realizar el seminario en nuestra provincia que forma parte del cambio profundo que queremos todos.

Afirmó "hay un compromiso por instalar una reforma institucional y política que nos dé mayor acercamiento a la gente que tiene que saber como se está administrando el país", enfatizó el gobernador, para luego indicar que "en este marco vemos auspiciosa la realización del Seminario donde se habla de buscar calidad en la gestión publica y rescatar la función y el servicio publico".

El seminario se desarrolla en dependencias del hotel Altos de la Viña, con notable concurrencia de público interesado en el tema.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE ACCIONES FORMATIVAS

Señale con un círculo su evaluación para cada apartado. Su opinión es imprescindible para mejorar nuestras actividades.

EVALUACIÓN GLOBAL DE LA PARTICIPACIÓN INSCAL

Muy Satisfecho		Satisfecho		Indiferente		Insatisfecho		Muy Insatisfecho	

Sobre los PROFESORES

Prof.: Ana Corces Pando	Muy Satisfecho		Satisfecho		Indiferente		Insatisfecho		Muy Insatisfecho	
Preparación/ conocimientos										
Claridad expositiva										
Motivación/ implicación										

Prof.: Joaquín Ruiz López	Muy Satisfecho		Satisfecho		Indiferente		Insatisfecho		Muy Insatisfecho	
Preparación/ conocimientos										
Claridad expositiva										
Motivación/ implicación										

Sobre el CURSO

	Muy Satisfecho		Satisfecho		Indiferente		Insatisfecho		Muy Insatisfecho	
Utilidad general										
Aplicabilidad práctica										
Nivel/ complejidad										
Documentación										
Duración										

Sobre la EFICACIA del Curso										
	Muy Satisfecho		Satisfecho		Indiferente		Insatisfecho		Muy Insatisfecho	
Grado de cumplimiento de expectativas										

COMENTARIOS/ SUGERENCIAS: *(Si necesita más espacio puede escribir al dorso)*

HOJA "RADAR" Matriz 1 – Procesos Facilitadores

⇒ Puntuaciones		0% - 20%					21% - 40%				41% - 60%				61% - 80%				81% - 100%			
Elementos/ Atributos																						
ENFOQUE	Sólido: <ul style="list-style-type: none">Procesos bien definidos y desarrolladosDe forma estructuradaSe centra en aspectos relevantesSe basa en las necesidades y los resultados de los grupos de interés	Enfoque con algunas evidencias de síntesis, procesos y métodos con conceptos de calidad. No hay indicios o la Información es casi anecdótica.					Los sistemas y procesos ppales. cuentan con: <ul style="list-style-type: none">alguna evidencia de prevenciónindicadores de procesogeneralmente basados en las mejores practicas				Los sistemas y procesos ppales. y algunos de apoyo incluyen: <ul style="list-style-type: none">interrelación con otros procesoslos principios y valores de calidad total.Generalmente emulan las mejores prácticas.				Los sistemas y procesos ppales. y algunos de apoyo incluyen: <ul style="list-style-type: none">Forman una red integrada de sistemasSon congruentes con los principios y valores de calidad total.Existen evidencias de emulación de mejores prácticas al menos en los 3 últimos años.				Todos los sistemas, procesos y métodos ppales. y de apoyo durante los 5 últimos años: <ul style="list-style-type: none">Forman una red integrada de sistemasson congruentes con los principios y valores de calidad total.Presentan comparación referencial y algunos son de referencia mundial.			
	Integrado: <ul style="list-style-type: none">Apoya la política y estrategiase relaciona con otros métodos.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

⇒ Puntuaciones Elem./ Atributos		0% - 20%					21% - 40%				41% - 60%				61% - 80%				81% - 100%			
DESARROLLO	Aplicado: *Observa si el método ha sido implantado en áreas relevantes.	*Aplicación en inicio para los sistemas o procesos diseñados, relacionados con el subcriterio. *Evidencias de implantación.					La aplicación y operación de: *un enfoque preventivo. *Indicadores de procesos y *evidencias de ciclos de adecuación y control en áreas o procesos principales relacionados con el subcriterio.				Los sistemas y procesos de desarrollo. *de manera interrelacionada *aplican los principios y valores de calidad total con ciclos de mejora en todas las áreas o procesos principales y en algunos de apoyo. *generalmente emulan las mejores practicas.				Los sistemas y procesos durante los 3 últimos años: *Están integrados en una red de sistemas. *operan conforme a los principios y valores de calidad total. *cuentan con ciclos de mejora completos *Realizan comparación referencial en todas las áreas o procesos principales y de apoyo.				Todas las áreas y procesos ppales. y de apoyo, durante los últimos 5 años: *Están integrándose una red de sistemas *Operan conforme a los principios y valores de calidad total. *Cuentan con ciclos de mejora completos. *Realizan comparación referencial con líderes mundiales en prácticas o procesos.			
	Sistemático: *de forma estructurada.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

⇒ Puntuaciones Elem./ Atributos		0% - 20%	21% - 40%	41% - 60%	61% - 80%	81% - 100%
EVALUACIÓN Y REVISIÓN	Medición: *medidas periódicas y estructuradas como el método, la implantación y los resultados van evolucionando.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación e inicio para los sistemas o procesos diseñados, relacionados con el subcriterio. • Evidencias de implantación en algunas áreas. 	La aplicación y operación de: *Un enfoque preventivo. *Indicadores de proceso y evidencias de ciclos de adecuación y control en áreas o procesos ppales relacionados con el subcriterio.	Los sistemas y procesos, desarrollan: *de manera interrelacionada *aplican los principios y valores de calidad total con ciclos de mejora en todas las áreas o procesos principales y en algunos de apoyo. *generalmente	Los sistemas y procesos: *están integrándose una red de sistemas. *operan conforme a los principios y valores de calidad total. *cuentan con ciclos de mejora completos. *realizan comparación referencial.	Todas las áreas y procesos ppales. y de apoyo, durante los últimos 5 años. *Están integrándose una red de sistemas *Operan conforme a los principios y valores de calidad total. *Cuentan con ciclos de mejora completos. *Realizan comparación
	Aprendizaje: *Cómo el aprendizaje se utiliza para identificar y compartir las mejores prácticas y las oportunidades de mejora.					

Puntuación global	0					25					45				65				85						
	5					30					50				70				90						
	10					35					55				75				95						
15					40					60				80				100							
20					45					65				85				100							
25					50					70				90				100							
30					55					75				95				100							
35					60					80				100											
40					65					85				100											
45					70					90				100											
50					75					95				100											
55					80					100															
60					85					100															
65					90					100															
70					95					100															
75					100																				
80																									
85																									
90																									
95																									
100																									

Puntuaciones Elem / Atributos		0% - 20%	21% - 40%	41% - 60%	61% - 80%	81% - 100%
RESULTADOS	Tendencias: *Positivas *Que apoyan un buen desempeño.	No hay claras evidencias o la información es anecdótica en casi todas las áreas.	Tendencias positivas y/ o desempeño satisfactorio en algunos resultados.	Tendencias positivas en muchos resultados durante 3 años por lo menos y/o buen desempeño sostenido.	Tendencias fuertemente positivas en la mayoría de los resultados durante 3 años por lo menos y/ o excelente desempeño sostenido.	Tendencias fuertemente positivas en todos los resultados durante 5 años (por lo menos) y/ o excelente desempeño sostenido.
	Objetivos: *Tendencias Positivas *Apoya la política y la estrategia.	No hay evidencia o la información es casi anecdótica.	Favorable en algunas áreas.	Favorable en muchas áreas.	Favorable en la mayoría de las áreas.	Excelente en la gran mayoría de las áreas y "lo mejor" en muchas áreas.

	Comparaciones: *con organizaciones externas y/ o aquellas reconocidas como las mejores del mercado.	No hay evidencia o la información es casi anecdótica.	Caben comparaciones en algunas áreas	Favorable en algunas áreas.	Favorable en muchas áreas.	Muchas pruebas. La posición de claro liderazgo se va a seguir manteniendo.
	Causas: *Los resultados están causados por el método aplicado.	No hay evidencia o la información es casi anecdótica.	Algunos indicios detectados.	Bastantes pruebas.	Abundantes pruebas	
		0 5 10 15 20	25 30 35 40	45 50 55 60	65 70 75 80	85 90 95 100
ALCANCE	*Se centra en aspectos relevantes	No hay resultados o la información es anecdótica	Afecta algunas áreas	Afecta a muchas áreas	Afecta a la mayoría de las áreas	Afecta a todas las áreas.
		0 5 10 15 20	25 30 35 40	45 50 55 60	65 70 75 80	85 90 95 100
Puntuación global		0 5 10 15 20	25 30 35 40	45 50 55 60	65 70 75 80	85 90 95 100

PROGRAMA.....(I).....										
PLANILLA DE REGISTRO DE COSTOS - AÑO.....										
Módulo temático	Consultores adjudicados		Nº de agentes a capacitar (A)	Nº de agentes capacitados (R)	Nº de comisiones (B)	Precio por hora cátedra (C)	Horas cátedra asignadas por comisión (D)	Costo total del módulo (E= BxCxD)	Costo nominal por hora (E/ A)	Costo efectivo por hora (E/ R)
	1									
	1									
	1									
	2									
	3									
TOTAL DE HORAS DE CAPACITACION DEL PROGRAMA										
COSTO TOTAL HONORARIOS										

RESUMEN DE COSTOS							
PROGRAMA		honorarios	Insumos	traslados	alquileres	otros	Total parcial
I							
II							
III							
COSTO TOTAL							

**ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE BASE SOBRE RELACIONES ENTRE
CAPACITACIÓN Y PRÁCTICAS LABORALES**

Programa	Módulo	Docente/ s	Cantidad de asistentes	Cantidad de encuestas
Fortalecimiento Institucional/ Ministerio de Educación- 2001	Atención Al Público	Agostini, Rosario/ Castro, Reynaldo (96)		25
				15
				22
				19
				29
				23
				24
				27
				24
				23
		Llobeta y Asoc. (135)		23
				24
				37
				25
				25
	Actualización informática	Ing. José Moreno (62)		13
				9
				12
				15
				13
				10
		Llobeta y Asoc. (Ing. Soria y Caso)		14
				15
				14
				15
Polacco/ Miralles (82)		20		
		18		

				29
				16
				22
	Sistemas			28
	Administrativos Y	Llobeta y Asoc.		11
	Contables			11
				22
	Identidad			
	Motivación y	Llobeta y Asoc.		29
	Comunicación			
	Desarrollo de			
	Equipos de Trabajo			
	Gestión de Calidad			21
	Gestión por	Ing. Jorge		19
	Procesos	Gimenez		
Fortalecimiento		Ing. Soria	28	18
Ministerio de				17
Educación			22	19
Administrativos				20
de nivel medio/	informática	Polacco/ Miralles		18
Región III-				29
2002		Cruz/ Soto	9	9
		Tolaba		9
		Prof. Cazon	5	5
	Comunicación	Polacco/ Miralles		29
	Institucional			16
				30
		Agostini/ Castro		26
				29
		Fiorito (124)		37
				26

				24
				37
Fortalecimiento		Llobeta/ Chávez	14	14
Ministerio de	Módulo informática	Liliana Cazón	13	13
Educación/				8
Mandos Medios	Equipos De Trabajo	Solís- Ruilova (41)		17
		Dr. Urquiola,		24
		Ariel Gil		
	Procedimientos	Prof. Bru, Analia		
"Gestión	Administrativos	Dr. Arias, María		
Escolar"		Prof Pérez, Silvia		
		CPN Fernanda		
		Colque		
	Liquidación	CPN Maria Lupo		
	De haberes	CPN D. Cheli		
		CPN D. Moriconi		
	Introducción a la	Lic. Miguel A.		24
	Administración	Rioja (90)		
Herramientas	Pública			
de gestión para	Procedimientos	Dres. Llapur,		18
encargados de	Administrativos	Salas, Baca		24
personal- 2001	Producción de	Castro – Lello		193
	Texto	(193)		
	Procedimientos			
	Administrativos	Gil Urquiola / Bru	17	16
Jefes de	Planificación			
Personal	Estratégica y	Raúl Llobeta y	50	37
Administración	Operativa	Asociados		
Publica	Atención Al Público	F. Cs. Ec.		14
Provincial-		U.N.Ju.		14
2002		Dra. Salas Soler		12

				22
	Informática	F. Cs. Ec. U.N.Ju.		20
	Introducción a la Administración Pública	Ing. Soria F. Cs. Ec. U.N.Ju.		90
	Procedimientos administrativos	Lic. Miguel Rioja F. Cs. Ec. U.N.Ju. Dr. Llapur, Salas, Baca		18
Gerencia En Área De Salud Año 2001	"Desarrollo Organizacional" Planeamiento Estratégico	Fundación Isalud Claudio Mate Fundación Isalud		22 27
Gestión de Hospitales I 2002	Planificación			37
Apoyo a la Gestión de Proyectos de Salud 2003	Procedimientos Administrativos	Martínez y Asoc. Dra. Amalia Pigino	68	
	Costos y Presupuestación	Martínez y Asoc. CPN. Dante Martínez	64	

Gestión de Hospitales II 2003	Planificación	(CFFP) Ministerio de Salud Nación AG. Lic. Noemí Pulido / AG. Dr. Valentín Díaz	66	
	Calidad	Dr. Williams, Guillermo	64	45
	Desarrollo de Técnicas Gerenciales	Lic. Norberto Góngora	75	
	Costos y Presupuestación	Lic. H. Rodríguez Lic. Arturo	77	54
	Calidad	Dr. A. Reales Dr. Francisco	69	40
	Planificación	Dr. Spadasfora	70	62
	La Organización de las Instituciones de Salud	Dr. Carlos Díaz Dr. Alberto Diaz Legaspe	80	56
	Desarrollo de Técnicas Gerenciales	Dr. N. Góngora		41
	Planificación	Dr. Santiago Spadasfora		37
	La Organización de las Instituciones de Salud	Dr. Carlos Díaz		47
Gestión de Hospitales III 2003	Costos y Presupuestación	Dr. Arturo Schweiger		
Gestión de Calidad en los	Gestión de la Calidad en el Sector Público	Instituto Calidad Jujuy- Ing. Martín Carranza	69	

Servicios Públicos I		ICJ- Lic. Fernando Medina	69	108
		ICJ- Ing. Héctor Flores	69	
		ICJ- Ing. Claudia Etchart	67	
		ICJ- C.P.N. Miguel Fanucchi	68	
		ICJ- Ing. Enrique Berrafato	71	
	Modelo de Autoevaluación de Gestión y de Excelencia en la Gestión de la Calidad	Oficina De Calidad En Los Servicios (gob. de Salta)- Dra. Maria Beatriz Casermeiro	417	
	Técnicas y Herramientas de Trabajo en Equipo	Oficina de Calidad en los Servicios (gob. de Salta) Lic. Yolanda Sheuber	417	
	Gestión de Calidad en los Servicios Públicos II	ICJ- Ing. Martín Carranza CPN. Miguel Fanucchi		
	Gestión de la Calidad en el Sector Público	IPAP JUJUY Prof. Hugo Jiménez Vargas IPAP JUJUY Ing. Elsa Pereyra		

	Modelo de Autoevaluación de Gestión y de Excelencia en la Gestión de la Calidad Técnicas y Herramientas de Trabajo en Equipo	Oficina De Calidad En Los Servicios (Gob. De Salta) Dra. María B. Casermeiro Oficina De Calidad En Los Servicios (Gob. De Salta) Lic. Yolanda Sheuber		
Fortalecimiento Institucional de la Dirección Provincial de Rentas- 2003	Comunicación interpersonal Gestión por procesos Redacción Administrativa	Prof. Castro, Reynaldo CPN Martínez, Francisco Prof. Quiroz, Angélica		
Producción de Textos Administrativos	Campos y Competencias de la Secretaria/ o	Prof. Angélica Quiroz		14 13