

O/N.310

45188

N 19

TII

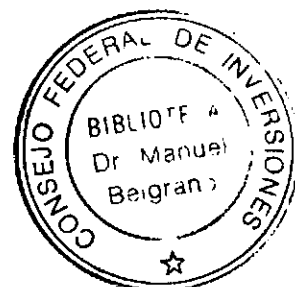
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PROVINCIA DE MENDOZA

**CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO
DE COMPETENCIAS LABORALES EN LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
2005**

Informe Final
Diciembre 2005

Lic. Andrés Milone



Autoridades.

De la Provincia de Mendoza:

Gobernador de la Provincia: Ing. Julio COBOS

Secretario Administrativo, Legal y Técnico: Sr. Claudio ROMANO

Coordinador Unidad Central de RR.HH.: Lic. Armando PEREZ PRETEL

Del Consejo Federal de Inversiones:

Secretario General: Ing. Juan José CIÁCERA

Directora de Coordinación: Ing. Marta VALÁZQUES CAO

Jefa del Área Red de Información: Lic. Alicia Noemí RAPACCINI

Índice General

	Página
Resumen del Proyecto	4
<i>Antecedentes</i>	5
<i>Justificación</i>	5
<i>Finalidad del Proyecto</i>	7
<i>Objetivos Generales</i>	7
<i>Objetivos Específicos</i>	8
<i>Destinatarios del Proyecto</i>	9
<i>Desarrollo del Proyecto</i>	9
<i>Plan de Tareas</i>	12
<i>Cronograma</i>	14
Introducción y Desarrollo	15
<i>Introducción</i>	16
<i>Contenido</i>	16
Evaluación	23
<i>De la actividad por parte de los asistentes</i>	24
<i>De la actividad por el Coordinador de la Und. de RRHH</i>	24
Conclusión	32
<i>Hacia el 2006</i>	33
<i>Conclusión</i>	34
Anexo I – Cronograma	36
Anexo II – Encuesta Evaluatoria	42
Anexo III – Resultado de Evaluaciones	45

Resumen del Proyecto

Antecedentes.

Desde hace cuatro años en la Provincia de Mendoza se ha realizado desde la Unidad Central de Recursos Humanos un esfuerzo sistemático por capacitar al personal de la Administración Central.

Las etapas cumplidas al respecto son las siguientes:

- **Año 2000**: Detección de necesidades de capacitación. Dictado de cursos de secretariado.
- **Año 2001**: Instrumentación del Proyecto de Formación de Formadores.
- **Año 2002**: Ejecución del Proyecto a través de la capacitación con instructores internos.
- **Año 2003**: Plan de capacitación y desarrollo para la Administración Pública Provincial.
- **Año 2004**: Capacitación para el desarrollo de competencias laborales en la Administración Pública.

Simultáneamente se elaboró un proyecto de formación con características de educación formal que tenía como objetivo, que el personal pudiera obtener un título terciario. Esto se lograría a través de la implementación de una carrera denominada "Técnico Superior en Administración Institucional".

Este proyecto no ha podido ser llevado a la práctica por diversos motivos, uno de ellos, la necesidad de inversión que requiere. Siendo conscientes de la dificultad que todavía existe y como paso previo es que planteamos la continuidad de las acciones de capacitación realizadas hasta el momento con el objeto de abarcar un universo mayor de personal que cuente con las bases necesarias para la implementación de la Tecnicatura en el año 2006.

Justificación.

En Mendoza se verifica, al igual que en el resto del país, una etapa que está signada por una mejora lenta, pero progresiva, de distintos indicadores que permiten

presagiar, si se mantuviera esa tendencia, la consolidación de un futuro que beneficie a todos los ciudadanos de nuestro país.

Pero para que esto sea una realidad y no sólo un deseo, es imprescindible seguir trabajando y esforzándose en mejorar los resultados del funcionamiento del Estado. Para ello es necesario profundizar las políticas de desarrollo que aceleren la transformación del Estado y por ende del personal del mismo. El capital humano es el objetivo y el esfuerzo permanente estará en hacerlo más eficiente y al servicio de toda la población.

Entre los recursos con que cuenta la Administración Pública, el capital humano, como en toda organización de servicios, ocupa el rol esencial. Por ello la Administración del Recurso Humano y sus herramientas de gestión, tienen una importancia radical en la vida de la organización y en la consecución de sus objetivos.

Desde el año 2000 y gracias al financiamiento del CFI, hemos conseguido una continuidad, que no muchas veces se verifica en un programa sistemático de capacitación, que ha permitido, con un bajo costo, llegar a un gran número de empleados de la Administración Pública Provincial.

Desde ese año se ha incrementado en forma significativa la cantidad de empleados que se han capacitado, brindándoles herramientas que hacen más efectivo su trabajo y potencian su autoestima y la valoración del trabajo que realizan. Ha dado excelentes resultados la instrumentación de la capacitación a distancia y ha sido nuestra intención continuar con ella como otro medio eficaz para alcanzar los objetivos que nos planteamos.

La evaluación final realizada de este proyecto ha dado resultados muy positivos, tanto en relación a la calidad de los cursos realizados, como también a lo alcanzado por los participantes de los mismos.

Ellos desean, en su gran mayoría, sentirse útiles y valorados en su trabajo y quieren lograr desarrollarse integralmente como personas en su ámbito laboral, potenciando todas sus capacidades. Ha sido muy alentador verificar que quieren asumir el ámbito laboral como lugar de realización personal. Los asistentes sintieron que con las actividades desarrolladas, se los valoraba como personas, como agentes de cambio y que la organización invertía en su crecimiento personal.

Somos conscientes de que esta tarea no es sencilla, porque es necesario romper con inercias que siguen existiendo, y que se expresan especialmente en el conocido "temor al cambio". Esta actitud comenzó a revertirse con la participación de los Jefes de Personal en los cursos de Conducción Eficiente de Personas y el de Gestión por Competencias, que favoreció el intercambio de ideas y ayudó a valorar y potenciar la participación del resto del personal en actividades de capacitación.

Surge entonces la necesidad de seguir invirtiendo el esfuerzo en las personas, para que se actualicen y brinden todo su potencial en el logro de los resultados que los ciudadanos esperan. Para ello es nuestra intención trabajar en el conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que se deben aportar en un trabajo, para realizarlo con el debido nivel de eficiencia, transitando hacia el modelo hoy conocido como "Gestión por Competencias".

Se previó, en consecuencia, que la capacitación programada para el año 2005 ampliara la base del personal capacitado con el desarrollo de competencias laborales específicas, que sirviera, a quienes lo completen, como créditos de las asignaturas que se cursarán de lograrse implementar la Tecnicatura mencionada previamente.

Finalidad del Proyecto.

La finalidad del presente proyecto podríamos sintetizarla de la siguiente forma:

"Contribuir de manera sistemática a desarrollar las competencias del recurso humano de la Administración Pública Provincial a través de la capacitación continua y permanente del mismo, tanto en la faz técnica como en la personal que sostiene la anterior.

Objetivos Generales.

Son objetivos generales del proyecto:

- Continuar con el sistema de capacitación implementado a fin de cubrir necesidades de acuerdo al nivel de importancia y urgencia del personal de la Administración Pública.
- Conocer las competencias necesarias de cada uno de estos puestos, a los efectos de diagnosticar con exactitud las necesidades de capacitación y diseñar políticas de Recursos Humanos homogéneas en los distintos sectores de la Administración.
- Diagnosticar y desarrollar las herramientas que permitan desarrollar en el personal las competencias detectadas.
- Instrumentar un programa de capacitación que sirva como etapa intermedia entre lo realizado y la instrumentación de la Tecnicatura.

Objetivos Específicos.

Son objetivos específicos del proyecto:

- Aprovechar la dedicación y el profesionalismo de los capacitadores internos.
- Satisfacer necesidades de capacitación mediante la organización de 64 cursos, que involucren a unos 2.300 agentes y ocupen alrededor de 74.000 horas alumno.
- Profesionalizar la conducción del personal a través de un curso de modalidad a distancia sobre la temática de conducción del recurso humano.
- Mejorar el clima organizacional a través de los cursos de Desarrollo Personal y Autoestima.
- Mejorar diversos aspectos de las acciones de capacitación retroalimentando el funcionamiento del sistema.

Destinatarios del Proyecto.

El universo de empleados abarcado en este proyecto es el tramo administrativo (jerárquico y no jerárquico) y profesional perteneciente al Escalafón General (Ley N° 5126) y el personal contratado. Se han considerado los siguientes Ministerios:

- Ministerio de Gobierno
- Ministerio de Hacienda
- Ministerio de Economía
- Ministerio de Desarrollo Social y Salud
- Ministerio de Ambiente y Obras Públicas
- Dirección General de Escuelas
- Secretaría Administrativa, Legal y Técnica de la Gobernación

Estos empleados y las Unidades donde se desempeñan, funcionan en el ámbito interno y descentralizado de la Administración Central.

Desarrollo del Proyecto.

De acuerdo a la experiencia de lo realizado en el año 2004, se decidió continuar con los ejes de formación que se habían definido para el proyecto de dicho año, los que quedaron estructurados de la siguiente manera:

Eje Técnico – Presencial:

En relación a este eje, se han incluido cursos que otorgan, a los participantes que hayan cumplido con los requisitos de asistencia y aprobación, créditos reconocibles al momento de la implementación de la Tecnicatura.

Luego de algunas reformulaciones que atendieron a las necesidades planteadas desde la propia Administración para cubrir sus falencias más urgentes, este eje contó con los siguientes cursos:

- Régimen Legal de Empleado Público
- Contabilidad

- Procesos Administrativos
- Planificación Institucional
- Taller de Identificación y Formulación de Proyectos
- Atención al Público.

Eje Técnico – a Distancia:

En relación al eje técnico a distancia, tuvimos una experiencia muy enriquecedora con resultados por demás alentadores en la ejecución del proyecto 2004. Por esta razón, planteamos para este año la continuidad y ampliación del mismo.

Se ha continuado con el curso de Gestión en la Administración Pública, con el objetivo de que mejoren los resultados en el ámbito laboral en que se desempeñan.

Se ha diseñado y desarrollado un nuevo curso sobre Conducción Efectiva de Recursos Humanos, donde hemos pretendido brindar herramientas de gestión a aquellos que tienen responsabilidades de conducción y dotarlos de las competencias necesarias para conducirlos adecuadamente y así lograr lo mejor de cada uno de sus subordinados, sintiéndose estos, respetados, comprendidos y valorados en todo lo que realicen.

Al igual que en el año anterior, los tutores internos apoyarán el cursado, orientando su estudio y comprensión.

Eje Ético - Actitudinal:

El eje ético actitudinal, que ya viene desarrollándose en los años anteriores, se continúa por los excelentes resultados que se han obtenido.

Esta temática les brinda a los cursantes, competencias para el desarrollo personal, que ayuden a convertirse en personas proactivas, capaces de enfrentar adecuadamente los desafíos y preocupaciones que generan los tiempos de cambio tan profundos como los que estamos viviendo.

La autoestima, la actitud proactiva, la comunicación y la interdependencia, son materia esencial para lograr personas equilibradas que brinden todo de sí para transformar sus ámbitos en lugares más adecuados para trabajar y vivir. En este proyecto se ha incluido un nuevo nivel del curso de Desarrollo de la Efectividad Personal, para aquellos que han manifestado su necesidad de profundizar estas competencias.

El siguiente cuadro, brinda información sintética sobre la conformación de los cursos, la cantidad de participantes esperados, duración, réplicas y el total de horas/alumno según las reprogramaciones realizadas con respecto al proyecto original:

		Cupo	Hora cátedra por curso	Tipo de capacitador	Lugar	Cantidad de Réplicas	Personal Total a Capacitar	Total Horas/alumno
EJE TÉCNICO PRESENCIAL								
1	Régimen Legal del Empleado Público	25	36	Interno	Ver Anexo I	3	75	2.700
2	Contabilidad	25	60	Interno	Ver Anexo I	4	100	6.000
3	Procesos Administrativos	25	60	Interno	Ver Anexo I	4	100	6.000
4	Planificación Institucional	25	20	Interno	Ver Anexo I	3	75	1.500
5	Taller de Identificación y Formulación de Proyectos	25	40	Interno	Ver Anexo I	3	75	3.000
6	Atención al Público	25	30	Externo	Ver Anexo I	2	50	1.500
EJE ACTITUDINAL								
1	Desarrollando la Efectividad Personal Niveles I y II	25	18	Externo	Ver Anexo I	30	750	13.500
2	Talleres de Autoestima	15	12	Interno	Ver Anexo I	13	195	2.340
EJE MODALIDAD A DISTANCIA								
1	Conducción Eficiente de Personas Gestión por Competencias Liderazgo Trabajo en Equipo Comunicación	200	60	Interno/Externo	A distancia con Instancias presenciales	2	400	24.000
2	Gestión en la Administración Pública	300	30	Externo/Interno	A distancia con Instancias presenciales	2	600	18.000
TOTALES						66	2.420	78.540

Plan de Tareas.

El cronograma de trabajo propuesto en el proyecto se ajustó de acuerdo a la fecha de inicio (15 de mayo de 2005) y extendió a los 8 (ocho) meses contratados, y se dividió en las 7 tareas siguientes:

Tarea 1: Tareas Preliminares:

Previo al inicio del dictado de los cursos se realizó una selección de los formadores que se sumaron al elenco que ha venido desarrollando la tarea en años anteriores.

Luego de la elección de los formadores, estos fueron convocados y puestos al corriente de los objetivos y metodologías empleadas, a fin de asegurar una continuidad en la calidad de los cursos.

Se realizó un ajuste de las propuestas, según lo han indicado las circunstancias y requerimientos actuales, estos ajustes han sido elevados y aprobados antes de su implementación.

Elegidos los capacitadores y ajustadas las propuestas, se reformuló el cronograma final a desarrollar.

Las mecánicas a seguir han sido consensuadas con los distintos referentes de personal, buscando la adhesión plena de estas áreas a las propuestas de capacitación que se desarrollarán

Se acordaron con los referentes de personal las modalidades de inscripción a cada curso, el sistema de vacantes y la cantidad de réplicas. En base a estos esquemas se realizó la inscripción del personal, priorizando según sus incumbencias, necesidades y expectativas y en base al juicio de los referentes de personal de cada unidad organizativa.

Tarea 2: Diseño material a distancia:

Elegidos los capacitadores de la modalidad a distancia, se diseñó y elaboró el material de los cursos nuevos, como así también sus respectivas ejercitaciones y evaluaciones.

Tarea 3: Implementación de los cursos:

En el transcurso del proyecto y de acuerdo a las modificaciones surgidas por la reprogramación a que hacíamos referencia, se dictarán los cursos según el siguiente detalle:

- 3 (tres) cursos de "Régimen Legal del Empleado Público"
- 4 (cuatro) cursos de "Contabilidad"
- 4 (cuatro) cursos de "Procedimientos Administrativos"
- 3 (tres) cursos de "Planificación Institucional"
- 3 (tres) talleres de "Identificación y Formulación de Proyectos"
- 2 (dos) cursos de "Atención al Público"
- 30 (treinta) cursos de "Desarrollo de la Efectividad Personal – Niveles 1 y 2"
- 13 (trece) talleres de "Autoestima"
- 2 (dos) cursos de "Conducción Eficiente de Personas" en modalidad a distancia.
- 2 (dos) cursos de "Gestión en la Administración Pública" en modalidad a distancia.

Tarea 4: Seguimiento de los tutores:

Para los cursos de modalidad a distancia, se prevé un seguimiento detallado del avance personal por medio de tutores.

Tarea 5: Evaluación del desempeño docente:

Se está desarrollando una evaluación permanente del desempeño docente y de la calidad de los cursos por medio de encuestas y observación.

Tarea 6: Identificación de futuras necesidades:

De dicha evaluación se pretende lograr un panorama claro de las futuras necesidades en materia de capacitación, de las distintas áreas y unidades organizativas.

Tarea 7: Evaluación de la Actividad e Informe Final.

Cronogramas.

El cronograma de tareas reajustado con referencia al propuesto en el proyecto es el siguiente:

Tareas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Tarea 1								
Tarea 2								
Tarea 3								
Tarea 4								
Tarea 5								
Tarea 6								
Tarea 7								

El cronograma de entregas de informes es el siguiente:

Informes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Informes de Avance								
Informe Final								

Introducción y Contenido

Introducción.

De acuerdo a lo planificado en el presente proyecto, corresponde realizar al finalizar el mismo en el mes de diciembre de 2005, el informe final, en el que se describan las características de su ejecución.

Contenido.

El presente informe, indica la conclusión del proyecto en las siguientes tareas:

Tarea 1: Tareas Preliminares:

Según enunciamos en los informes de avance, de acuerdo a las necesidades de capacitación diagnosticadas previamente y que han dado la base para el proyecto de capacitación 2005 y teniendo en cuenta los muy buenos resultados obtenidos en la implementación del programa del año anterior, se decidió continuar con la mayoría de los instructores con los que veníamos trabajando, designando nuevos instructores para los cursos que así lo han requerido.

Durante el transcurso del ciclo, se fueron completando los instructores hasta cubrir la totalidad de la oferta programada. La plantilla final de instructores, es la siguiente:

Cursos	Instructores
Régimen Legal del Empleado Público	MOBIGLIA, Elina Delia
Contabilidad	GONZALEZ, Mónica
Procedimientos Administrativos	GEA, Miriam
Planificación Institucional	LOPEZ, Laura
Taller de Identificación y Formulación de Proyectos	LOPEZ, Laura
Atención al Público	AMORETTI, María Inés

Cursos	Instructores
Desarrollo de la Efectividad Personal – Nivel 1	AMORETTI, María Inés PUIG, Ernesto
Desarrollo de la Efectividad Personal – Nivel 2	AMORETTI, María Inés PUIG, Ernesto
Talleres de Autoestima	VICCHI, Mónica
Conducción Eficiente de Personas <i>a distancia</i>	MILONE, Andrés PEREZ, Armando <i>Tutores:</i> GOMEZ CENTURIÓN, Federico MARQUEZ M., Ignacio José
Gestión de la Administración Pública <i>a distancia</i>	ABRAHAM, María del Carmen <i>Tutores:</i> GOMEZ CENTURIÓN, Federico MARQUEZ M., Ignacio José

Las mecánicas a seguir fueron consensuadas con los distintos referentes de personal, consiguiendo la adhesión plena de estas áreas a las propuestas de capacitación que se han programado y desarrollado. Se ha apreciado un gran interés de participación, debiendo confeccionar listas de espera, ya que la demanda ha superado ampliamente los cupos trazados.

Las modalidades de inscripción a cada curso han sido acordadas con las oficinas de personal de cada repartición. En base a estos acuerdos se ha realizado la inscripción del personal, priorizando según sus incumbencias, necesidades y expectativas y en base al juicio de los referentes de personal de cada unidad organizativa.

Tarea 2: Diseño material a distancia:

Debido a la dificultad de poder llegar en forma presencial a gran parte de los empleados de la Administración Pública y en particular a los niveles de decisión, se viene implementando desde el año 2003 la modalidad de cursos a distancia.

Estos cursos están destinados a diversos sectores y niveles. Los de **Conducción eficiente de Personas** estaban orientados, en el proyecto original, al nivel

de Directores y Subdirectores. Los constantes requerimientos de los niveles de Jefes de Departamentos y otros niveles que tienen roles de conducción de personal, y que encontraron eco en la Unidad de Recursos Humanos, nos llevó a programar una segunda versión dirigida a Jefes de Departamentos y niveles de la organización con conducción de personal. Por otra parte, los cursos de **Gestión en la Administración Pública**, están dirigidos a los empleados en general, inclusive, a partir de este año, a los que figuran en planta de contratados.

Se buscaba, a través de ellos, brindar herramientas de gestión que les ayudasen a trabajar más cómodos y pudieran así mejorar los resultados en el ámbito laboral en que se desempeñan, el objetivo a sido alcanzado satisfactoriamente, de acuerdo a lo manifestado por los mismos asistentes..

Los cursos han tenido un formato impreso debido a que no en todas las reparticiones tienen la posibilidad de interconexión informática y esto dificulta que el material pueda llegar en modo únicamente digital.

Para el presente curso se realizaron ajustes del material del curso a distancia implementado el año anterior, siguiendo las sugerencias enviadas por los mismos cursantes y las novedades técnicas de las especialidades.

Los instructores y capacitadores diseñaron y elaboraron el material del nuevo curso, como así también sus respectivas ejercitaciones y evaluaciones.

Los empleados que realizaron los cursos han sido apoyados por tutores internos.

Junto con el COMIP (Comité de Información Pública), se diseñó la modalidad de inscripción, acreditación y participación a través del sitio web www.aulavirtual.mendoza.gov.ar . En este sitio, los alumnos han hecho sus inscripciones, bajado las ejercitaciones de cada módulo, se han comunicado con sus tutores y han participado activamente de foros de opinión sobre los temas que se desarrollaron en el curso.

Se completó el diseño de todo el material de ambos cursos, se imprimieron los manuales correspondientes y se realizaron las inscripciones y puesta en marcha de los cursos de **Conducción eficiente de Personas**, para Directores, subdirectores y Jefes de Departamento y el de **Gestión en la Administración Pública**, que estuvo

destinado a todo el personal de planta y contratado de la Administración Pública Provincial.

Tarea 3: Implementación de los cursos:

El cronograma se cumplió normalmente, aunque vale aclarar que con referencia a lo programado inicialmente, se debieron realizar ciertos ajustes, atendiendo a las problemáticas planteadas y a los requerimientos y prioridades fijadas desde la Unidad Central de Recursos Humanos. En referencia a esto, en el último tramo se reemplazaron dos Talleres de Autoestima, un curso de Planificación Institucional y un curso de Identificación y Formulación de Proyectos por las nuevas réplicas de los cursos a distancia de **Gestión de la Administración Pública** y de **Conducción Eficiente de Personas**, orientando este último a Jefes de Departamento y otras jefaturas con manejo de personal.

También se reemplazaron cuatro cursos de Desarrollo de la Efectividad Personal Nivel 1, por otros cuatro, de igual carga horaria, pero de **Desarrollo de la Efectividad Personal Nivel 2**.

Con anterioridad, y como se consignara en los primeros informes, se decidió agregar a la planificación del proyecto, los cursos de Procedimientos Administrativos y de Atención al Público, en respuesta a los requerimientos planteados desde las distintas Unidades Organizativas; estos reemplazaron a los cursos de Matemática y Estadística y de Creatividad e Innovación respectivamente.

Con respecto al curso planificado en el Proyecto sobre Formulación y Evaluación de Proyectos, fue dividido en dos cursos dirigidos a distinto público. El primero, de 20 hs. cátedra, sobre **Planificación Institucional**, dirigido a niveles inferiores de la organización. Se programó el dictado de 4 réplicas del mismo pero la última fue reemplazada, como decíamos adelante por la repetición de los cursos a distancia. El segundo, un taller de **Identificación y Formulación de Proyectos**, que estuvo dirigido a niveles intermedios de decisión, con un total de 40 hs. cátedra, que también se programó con 4 réplicas y también cedió su última repetición a la reprogramación de los cursos a distancia.

Hemos participado en las distintas etapas de los cursos y hemos podido comprobar la dedicación, responsabilidad y profesionalismo de los distintos instructores como así también el entusiasmo en la mayoría de los participantes.

La respuesta de los participantes ha sido muy buena, el porcentaje de asistencia se ha mantenido en el nivel que teníamos en los informes de avance, con un promedio de **68.36%**, lo que manifiesta una alta participación y asistencia.

De acuerdo al calendario rectificado, al finalizar la ejecución del proyecto, se han concluido los siguientes cursos:

- 14 (catorce) cursos de "Desarrollo de la Efectividad Personal – Nivel 1"
- 16 (dieciseis) cursos de "Desarrollo de la Efectividad Personal – Nivel 2"
- 13 (trece) Talleres de "Autoestima"
- 2 (dos) cursos de "Régimen Legal del Empleado Público"
- 3 (tres) cursos de "Procedimientos Administrativos"
- 4 (cuatro) cursos de "Contabilidad"
- 3 (tres) cursos de "Planificación Institucional"
- 3 (tres) cursos de "Identificación y Formulación de Proyectos"
- 2 (dos) cursos de "Atención al Público"
- 2 (dos) cursos de "Gestión de la Administración Pública" en modalidad a distancia.
- 2 (dos) curso de "Conducción Eficiente de Personas" en modalidad a distancia.

En el anexo I, se adjunta el cronograma, según su programación y conclusión.

La dificultad planteada en el informe anterior, con relación a la participación del personal de los hospitales y de las escuelas, debido a los conflictos gremiales que estos sectores mantienen con el Poder Ejecutivo provincial, se ha mantenido a lo largo de todo el período, y la conclusión de los Talleres previstos ha sido por demás compleja, observándose una merma en la participación de estos agentes y llevandonos a la suspensión de los dos últimos talleres y a su reemplazo por otros cursos de ejecución viable.

Tarea 4: Seguimiento de los tutores:

Como señaláramos, el proceso de selección de los tutores se realizó, principalmente apoyandonos en la buena experiencia del año anterior en cuanto al desempeño de los mismos.

Previo al lanzamiento de los cursos a distancia, se realizaron las reuniones de rigor con los tutores asignados con la finalidad de acordar las formas de operar y profundizar sobre el material de los cursos. Se hizo especial hincapié en las modificaciones de contenido que se ha introducido al curso del año anterior y en las características del nuevo curso bajo esta modalidad (Conducción Eficiente de Personas) y se revisaron algunos puntos a tener en cuenta y que surgen de la experiencia de los mismos tutores en el curso 2004.

Las condiciones generales de participación, cursado y aprobación de los mismos se informó detalladamente a los cursantes antes del inicio.

La evaluación final de la modalidad es por demás alentadora.

Tarea 5: Evaluación del desempeño docente:

Destacamos nuevamente la participación y profesionalismo puesto de manifiesto por los instructores, quedando demostrado que este tipo de acciones contribuye a motivar al personal, muy capaz por cierto, de la administración pública y logra potenciar y aprovechar recursos que de otra manera se estarían desperdiciando.

También se vuelve a resaltar que la capacitación, además de brindar herramientas y habilidades para mejorar el trabajo diario, es un elemento muy valorado por el personal. Esto ha llevado a que los requerimientos hechos por los interesados hayan sobrepasado con creces la capacidad de respuesta de la Unidad Central de Recursos Humanos y nos obligue a plantear nuevas ofertas para años venideros, tanto en contenidos como en frecuencias.

Esto sucede fundamentalmente, cuando los agentes comprueban que la capacitación no sólo mejora sus competencias, sino también su autovaloración y actitud.

Además su participación nos ha brindado un canal de información inestimable sobre los problemas, intereses y demás detalles, que nos permiten

diagnosticar y programar las necesidades de capacitación que deberemos satisfacer en el futuro mediato e inmediato.

En el Anexo II se adjuntan las planillas de evaluación que se están utilizando en los cursos y en el Anexo III el resultado promedio que surge de estas evaluaciones.

Evaluación

De la actividad por parte de los asistentes.

En el Anexo III se adjuntan las planillas evaluativas de los distintos cursos, según su modalidad y cantidad.

En las mismas se puede observar claramente, la alta calificación general de la evaluación que los asistentes han realizado de los cursos dictados, ya sea desde la óptica de la calidad docente, como así también del material y ámbitos de realización de los mismos.

Es una gran satisfacción, para el equipo que ha trabajado incansablemente en la realización y ejecución de este proyecto, haber podido llegar a tan buenos resultados, analizados desde la óptica de los beneficiarios.

De la actividad por el Coordinador de la Unidad Central de RR.HH.

El camino hacia el cambio.

En este nuevo siglo, pronto las organizaciones públicas han percibido la necesidad de luchar en un nuevo campo y abordar nuevas reglas de supervivencia. La economía global y la necesidad de adquirir y tener conocimientos en las nuevas estrategias de modernización del Estado han provocado el surgimiento de un nuevo escenario en el cual las personas de las organizaciones adquieren una relevancia como no la han tenido en ninguna época. Y es que, sólo si tenemos mecanismos ágiles y eficientes para desarrollar las capacidades que demanda el ciudadano en cada momento podremos brindar un servicio con eficiencia y con ventaja dentro del marco establecido del funcionamiento del Estado ágil y comprometido con la ciudadanía en su conjunto.

Las nuevas tecnologías amplifican y multiplican este nuevo fenómeno. Las personas se convierten en el recurso capaz de producir efectos en el resto de recursos: son las que pueden convertir a la organización estatal en eficiente o no, simplemente, son las que pueden provocar diferencias, tanto interna como externamente.

Pero, si el estado como organización tiene poderosas razones para desarrollar a su gente, también las tiene el empleado. En un mercado laboral donde la garantía de trabajo de por vida es cada vez más difícil, el empleado es plenamente consciente de que su desarrollo es el más valioso activo que puede poseer, y este desarrollo se convierte en moneda de cambio para que la organización pida y el empleado dé, el compromiso de éste por el Estado.

Este desarrollo revaloriza al empleado y a la organización (Estado) en el mercado, y es de por sí, un proceso de aprendizaje apasionante y estimulador capaz de fidelizar por sí solo al empleado.

El capital intelectual

Pasaron ya los tiempos en que el Estado sólo se preocupaba si las recaudaciones aumentaban o no. Si no es así, podemos garantizar que vamos camino al fracaso, y a marchas forzadas, y los que todavía no se dieron cuenta, no tienen tiempo que perder si quieren seguir escribiendo la historia y no formar parte de ella.

Los llamados activos intangibles han existido siempre, pero son fenómenos como la globalización y el uso adecuado de las nuevas tecnologías, los que hacen y propician que adquieran una importancia mayúscula. Pues bien, son las personas las que generan estos activos, y por ello es que el Estado (organización) debe cuidar mucho de tener las personas adecuadas en su seno.

Podemos afirmar que la lucha por la supervivencia se traslada a la lucha por adquirir y retener a las mejores personas en la organización, cosa que el Estado ha descuidado en muchas oportunidades dejando librado esto a descalificar o desvalorizar al empleado público, motivando en este un descontento y una falta de motivación que se traslada en su rendimiento laboral, por la falta de estímulos, lo que acarrea un sin fin de pérdidas para el Estado, generando ineficiencia y el repudio de la ciudadanía en su conjunto por una burocracia mal entendida. Además los múltiples trastornos, psicosomáticos y mentales, que de por sí desarrollan las personas cuando no están adecuadamente insertadas en sus cargos por capacidad y perfil.

¿Por qué son fuente de recursos?. Las personas poseemos algo que si bien está, es necesario potenciar: el conocimiento, y lo que es más importante, el conocimiento para adquirir más conocimiento, esto es, la capacidad de aprender.

El capital intelectual representa el valor creado por el sistema que representa la gestión del conocimiento (la gestión del conocimiento es una función dinámica o un concepto dinámico relacionado con la dirección o administración de un conjunto de flujos de conocimientos (externos e internos, captados o creados, explícitos o tácitos). Es la medida de las competencias esenciales en que se puede concretar el nuevo conocimiento. Es, por lo tanto, un "valor capital" en un momento del tiempo y que integra tres elementos fundamentales:

A su vez, el capital intelectual se divide en tres tipos de capital:

- Capital Humano
- Capital Estructural
- Capital Relacional

Capital humano:

Todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos del Estado se incluyen en el capital humano. Pero tiene que ser algo más que la simple suma de estas medidas; debe captar igualmente la dinámica de una organización inteligente en un ambiente comprometido y actualizado por nuevos conocimientos.

El capital humano debe incluir igualmente la creatividad e inventiva de la organización. ¿Con qué frecuencia se generan nuevas ideas en el Estado? ¿Con qué frecuencia se ponen esas ideas en práctica? y ¿cuál es la proporción de su éxito? *Esta es una misión esencial de la Unidad Central de Recursos Humanos, ya que propender al desarrollo de nuevas habilidades, capacitar para el desempeño de competencias, aunar criterios en los "aprendizajes"; posibilita al Estado Provincial a demostrar una vez más el rol de participantes directos en la formación del conocimiento del capital humano.*

Capital estructural:

El capital estructural se podría describir como la infraestructura que incorpora, forma y sostiene el capital humano. También es la capacidad organizacional que incluyen los sistemas físicos usados para transmitir y almacenar el material intelectual. Hubert Saint-Onge dice que la relación entre el capital humano y el estructural es "una dinámica de doble vía". En sus propias palabras, "el capital humano es el que construye el capital estructural, pero cuanto mejor sea el capital estructural, tanto mejor será el capital humano de su organización". Incluye factores tales como calidad y alcance de los sistemas de informática, imagen del Estado, bases de datos patentadas, conceptos organizacionales y documentación. También se pueden encontrar aquí, como recordatorios del mundo que se va quedando atrás, renglones tradicionales como propiedad intelectual, incluyendo patentes y marcas y derechos de autor.

Sin duda son muchos componentes diversos. Una manera de organizarlos es considerar que el capital estructural está compuesto por tres tipos de capital: organizacional, innovación y proceso. Capital organizacional es la inversión del Estado en sistemas, herramientas y filosofía operativa que acelera la corriente de conocimientos a través de la organización lo mismo que hacia fuera, a los canales de abastecimiento y distribución. Es el rendimiento sistematizado, empaquetado y codificado de una organización, lo mismo que los sistemas de multiplicar la eficiencia de esa capacidad. Capital proceso son los procesos de trabajo, técnicas (tales como ISO 9000) y programas para empleados que aumentan y fortalecen la eficiencia en el trabajo cotidiano la prestación de servicios. Es el conocimiento práctico que se utiliza en la creación continua de valor. *Aquí es donde los capacitadores, los instructores juegan un rol fundamental y los resultados en la concreción de objetivos es superadora.*

Capital Ciudadano:

Las relaciones del Estado, los empleados, de todas las jerarquías con sus ciudadanos es de importancia absolutamente central para el valor de la Organización.

Medir esa fuerza y lealtad es el reto de la categoría de capital ciudadano, para incrementar su acercamiento y confianza hacia la organización Estado. Los

índices incluyen medidas de satisfacción, atención, modernización en los sistemas, rapidez y agilidad en los procesos, etc.

Finalmente, y antes de saltar a un nuevo epígrafe, queremos relatar que cada vez con más frecuencia aparece la concepción del empleado o colaborador como un “agente” de cambio frente a nuevos paradigmas que se deben plantear a través de un Estado que apunta a tener mayor conocimiento intelectual en sus empleados. De esta manera, llega a considerarse al empleado como el eje fundamental del capital humano del Estado. De aquí parte la base de que el Estado debe gestionar, tanto el capital de servicios que presta del que disponen como el capital humano (más aún éste ya que es generador de diferenciación).

La gestión del compromiso

Para construir un capital humano excelente -y con él debido a su relación con el capital estructural y el capital relacional- un excelente capital intelectual, a la organización no le basta con atraer y retener a personas con gran talento e invertir grandes presupuestos en formación y desarrollo. Se necesita el compromiso de las personas para formarse y capacitarse en los nuevos paradigmas educativos de un Estado moderno y prestador de los mejores servicios a la comunidad. Los contenidos se planifican en cada uno de los cursos de acuerdo a cada uno de los programas de capacitación que se llevan a cabo.

El compromiso de una persona con su organización es definido como la creencia y aceptación por parte de la persona de las metas y los valores de la organización a la que pertenece.

Según Cabrera, que cita numerosos estudios, existen tres formas diferentes de compromiso:

Las personas con compromiso normativo:

Permanecen en Estado porque consideran que es su deber, bien sea porque perciben una presión social a tal efecto o porque sienten un deber de reciprocidad hacia su organización basado en beneficios obtenidos previamente (por ejemplo, formación).

Este punto está colocado en primer lugar porque es lo que los agentes manifiestan junto con los capacitadores, dar un fuerte mensaje de compromiso hacia el

aprendizaje; en los cursos las evaluaciones fueron exitosas en todos los casos. Cuando nos referimos a "evaluación" es la que los docentes realizan a los agentes, esta durante el proceso y a la finalización del mismo. Los puntajes son elevados tanto en lo cuantitativo como en lo cualitativo, dejando de manifiesto que el actor principal de la capacitación está involucrado en el proceso, es un gesto de fidelización frente a las nuevas estrategias planteadas.

Las personas con compromiso afectivo hacia su organización:

Permanecen en la organización por que así lo desean, porque perciben que la organización satisface sus necesidades vitales, porque están de acuerdo con los objetivos de la organización hasta el punto de hacerlos suyos.

Es donde el empleado manifiesta el "sentido de pertenencia", el lugar donde está, el lugar que le pertenece, puede aplicar lo nuevo. Parafraseando a Goleman: *"...desde la inteligencia emotiva el aprendizaje es doblemente valioso por la percepción inagotable de sentirse útil..."*

Las personas con compromiso de continuidad:

Permanecen en el Estado porque creen que no les queda más remedio, por que no creen tener otras alternativas laborales o porque la inversión personal que han acumulado en el Estado actual hace demasiado dificultoso su desarrollo en el ámbito estatal o cualquier otro ámbito.

Estos son los más reticentes a las capacitaciones, en general, la organización está en otra parte y los niveles de presencia y participación están diluidos en otros intereses. Es el margen de agentes que el proceso de sensibilización para el cambio debe profundizarse.

Además de los mencionados previamente, en todo el plan de capacitación se observa con claridad por parte de los agentes que concurren a los cursos como de sus instructores del efecto de la permanencia que produce el compromiso, se puede observar niveles de compromiso, tal como:

- Están dispuestas a realizar esfuerzos por la organización que van más allá de sus responsabilidades inmediatas.

- Muestran una gran flexibilidad a la hora de asumir nuevas funciones o condiciones de trabajo, una mayor capacidad de asimilar cambios y una percepción más positiva de los mismos.
- Se comportan de manera altruista hacia otras personas de la organización, colaborando con ellas aún en ausencia de recompensas directas.
- Muestran unos estándares éticos altos, teniendo siempre en cuenta en sus decisiones los intereses y objetivos de la organización.
- Trabajan con sus cabezas y no sólo con sus manos, utilizando su juicio y creatividad para buscar formas de mejorar la efectividad de su trabajo y de la propia organización.

Debemos hacer constar que de todos los tipos de compromiso enunciados, es el compromiso afectivo el que mayor valor aporta a la organización, a la vez que el más difícil de conseguir. Sólo la permanencia está relacionada con los tres tipos de compromiso, y todos los demás efectos, lo están únicamente con el compromiso afectivo. Esto se puede ver incrementado y facilitado con un proceso educativo de formación permanente que el Estado Provincial ha asumido desde hace varios años y lo lleva a cabo en forma sistemática.

Para finalizar, la *gestión del compromiso*, se intenta que esté basada en un sistema coherente de prácticas de gestión de las personas que se refuercen mutuamente y que envíen un mensaje inequívoco sobre la importancia que el Estado concede a su involucración, esto se ve fortalecido año tras año con los planes de capacitación.

Plan de Formación 2005:

Objetivos:

- Fortalecer las capacidades de gestión, transformando el rol de empleado público en el de servidor público, jerarquizando su tarea.
- Promover las capacidades de dirección y adecuación del proceso de enseñanza aprendizaje en cada uno de los empleados.

- Organizar y gestionar actividades vinculadas al desarrollo de habilidades cognitivas para su aplicación en cualquier ámbito laboral.
- Contribuir al desarrollo y articulación de competencias educativas en cada uno de los agentes de la Administración Pública Provincial
- Avanzar hacia un plan estratégico de humanización en el conocimiento hacia una gestión por resultados.
- Elaborar modelos alternativos de organización y su aplicación en la práctica laboral
- Transferir tecnologías que constituyan soportes adecuados para un óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles.

Es aquí donde la Unidad Central de Recursos Humanos, y en el marco de su responsabilidad y función de Capacitación de los Recursos Humanos, incorpora un diseño de prácticas que pueden materializarse en lo que llamamos PLAN DE FORMACION PERMANENTE.

Conclusión

Hacia el 2006.

El desarrollo de este proyecto, ya nos ha exigido la programación de un nuevo proyecto para el año entrante, en virtud de los requerimientos planteados por los distintos sectores y de la necesidad de otorgar continuidad a esta tarea de capacitación de los cuerpos estables de la Administración Pública.

Mucho deberemos andar, pero ya podemos adelantar las temáticas sobre las que estamos trabajando y los objetivos generales que nos planteamos para dicho proyecto, ellos son:

Actividades	Objetivos generales de la actividad
Administración Financiera	Actualizar conocimientos contables de la gestión pública
Régimen Legal del empleado público	Adquirir habilidades para el ejercicio y aplicación legal de las correspondientes normas que vinculan la administración pública
Formulación de proyectos de Fortalecimiento Institucional	Diseñar un plan de trabajo basado en un análisis de situación en el área de trabajo para la aplicación en situaciones laborales concretas
Taller de Introducción al uso de La Planificación Estratégica como herramienta de gestión para Áreas Funcionales de Apoyo de la Adm. Pública Provincial	Identificar a la Planificación Estratégica como una herramienta de gestión útil para potenciar la capacidad de prestación de servicios de las áreas funcionales de Apoyo de la APP a los clientes internos y externos.
Taller de Introducción al uso de La Planificación Estratégica como herramienta de gestión para Áreas a cargo de procesos sustantivos: Educación, Salud, Obras, Justicia etc.	Identificar a la Planificación Estratégica como una herramienta de gestión útil para potenciar la capacidad de satisfacción de de necesidades sociales
Taller de identificación y formulación de proyectos que apuntan a la satisfacción de necesidades públicas	Adquirir la habilidad para identificar y o formular proyectos sencillos, según necesidades sociales que atienda su sector de trabajo.
Procedimientos administrativos	Obtener información de los canales administrativos secuenciados de acuerdo a la lógica de la Administración Pública Provincial
Gestión en la Administración Pública	Mejorar la calidad de las competencias de las áreas de gobierno

Actividades	Objetivos generales de la actividad
Conducción del Capital Humano	Revalorizar y asumir el rol de conductor de los RRHH a través de habilidades directivas
Desarrollo personal	Mejorar el rendimiento personal a través de la asertividad y el mejoramiento de la calidad de vida
Creatividad y motivación	Potenciar las habilidades personales con el desarrollo de nuevas técnicas
Comunicación y relaciones interpersonales	Valorar el diálogo y el crecimiento personal para contribuir a una mejora en la calidad de vida en general
Planificación estratégica	Elaborar un proyecto de análisis y desarrollo en un plan
Trabajo en Equipo	Potenciar las habilidades personales en los grupos de pertenencia
Liderazgo y Conducción	Potenciar las habilidades directivas para el desarrollo de nuevas técnicas de conducción y desarrollo del personal a cargo
Comunicación interna en procesos de cambio organizacional	Crear un circuito de interdependencia y desarrollo para generar un espacio común de redes

Conclusión.

Podemos concluir mencionando que el proyecto se ha cumplido adecuadamente de acuerdo a los objetivos planteados.

Las modificaciones llevadas adelante han respondido a los requerimientos propuestos y nos han permitido ajustar la oferta a las demandas concretas del personal de la Administración Pública Provincial y a los inconvenientes políticos que superan las posibilidades de acción de la Unidad Central de Recursos Humanos, inconvenientes que son de esperar en una organización dinámica como el Estado Provincial y en un contexto político social como el que vive hoy nuestro país.

La última reprogramación, llevada a cabo en el último bimestre, nos ha posibilitado incrementar en 120 la cantidad de agentes a capacitar y en 4.140 el total de horas/alumno a implementar.

La implementación del sitio web coordinado desde el COMIP ha contribuido a mejorar la dinámica en los procesos de inscripción y en los de dictado y seguimiento de los cursos a distancia, si bien no ha cubierto totalmente las expectativas que nos planteáramos al inicio del proyecto y que queda como materia pendiente para el año entrante.

De todas maneras, ha contribuido al diálogo temático en los cursos a distancia la implementación del foro (Café del estudiante), donde han surgido inquietudes y consultas de lo más diversas y enriquecedoras.

El resultado final ha sido altamente positivo, primero para los asistentes, en segundo lugar para los docentes y por último para el Estado mismo, que ha visto cualificar su personal y revalorizarlo en sus actitudes laborales y personales.

Lic. Andrés Milone
Consultor Experto

Anexo I

Cronograma

Anexo I - Cronograma

		Horas cátedra	Lugar	Días	Horario	Fecha	Estado
EJE TÉCNICO PRESENCIAL							
1.1	Régimen Legal del Empleado Público	36	Centro de Congresos	Martes	08.30 a 11.00	24/05 al 26/07	Concluido
1.2	Régimen Legal del Empleado Público	36	Centro de Congresos	Martes	08.30 a 11.00	06/09 al 25/10	Concluido
1.3	Régimen Legal del Empleado Público	36	Centro de Congresos	Martes	08.30 a 11.00	25/10 al 13/12	Concluido
1.4	Contabilidad	60	Centro de Congresos	Lunes y Viernes	08.30 a 11.00	22/08 al 07/10	Concluido
1.5	Contabilidad	60	Centro de Congresos	Martes y Jueves	08.30 a 11.00	23/08 al 06/10	Concluido
1.6	Contabilidad	60	Centro de Congresos	Lunes y Viernes	08.30 a 11.00	10/10 al 25/11	Concluido
1.7	Contabilidad	60	Centro de Congresos	Martes y Jueves	08.30 a 11.00	11/10 al 24/11	Concluido
1.8	Procesos Administrativos	60	Centro de Congresos	Jueves	08.30 a 11.00	26/05 al 21/07	Concluido
1.9	Procesos Administrativos	60	Centro de Congresos	Lunes	08.30 a 11.00	22/08 al 26/09	Concluido
1.10	Procesos Administrativos	60	Centro de Congresos	Lunes	08.30 a 11.00	03/10 al 07/11	Concluido
1.11	Procesos Administrativos	60	Centro de Congresos	Lunes	08.30 a 11.00	14/11 al 19/12	Concluido
1.12	Planificación Institucional	20	Centro de Congresos	Jueves	08.30 a 10.30	25/08 al 29/09	Concluido
1.13	Planificación Institucional	20	Centro de Congresos	Jueves	08.30 a 10.30	06/10 al 10/11	Concluido
1.14	Planificación Institucional	20	Centro de Congresos	Martes	08.30 a 10.30	04/10 al 08/11	Concluido
1.15	Identificación y Formulación de Proyectos	40	Centro de Congresos	Jueves	10.30 a 12.30	25/08 al 29/09	Concluido

		Horas cátedra	Lugar	Días	Horario	Fecha	Estado
1.16	Identificación y Formulación de Proyectos	40	Centro de Congresos	Jueves	10.30 a 12.30	06/10 al 10/11	Concluido
1.17	Identificación y Formulación de Proyectos	40	Centro de Congresos	Martes	10.30 a 12.30	04/10 al 08/11	Concluido
1.18	Atención al Público	30	Aula 8°	Miércoles	10.30 a 12.30	31/08 al 05/10	Concluido
1.19	Atención al Público	30	Aula 8°	Miércoles	10.30 a 12.30	19/08 al 23/11	Concluido
EJE ACTITUDINAL							
2.1	Desarrollo de la Efectividad Personal Nivel 1	18	Aula 8°	Lunes	08.30 a 10.30	09/05 al 06/06	Concluido
2.2	Desarrollo de la Efectividad Personal Nivel 1	18	Aula 8°	Martes	08.30 a 10.30	10/05 al 07/06	Concluido
2.3	Desarrollo de la Efectividad Personal Nivel 1	18	Aula 8°	Viernes	08.30 a 10.30	13/05 al 10/06	Concluido
2.4	Desarrollo de la Efectividad Personal Nivel 1	18	Centro de Congresos	Miércoles	08.30 a 10.30	11/05 al 08/06	Concluido
2.5	Desarrollo de la Efectividad Personal Nivel 1	18	Centro de Congresos	Jueves	08.30 a 10.30	12/05 al 09/06	Concluido
2.6	Desarrollo de la Efectividad Personal Nivel 2	18	Aula 8°	Miércoles	08.30 a 10.30	11/05 al 15/06	Concluido
2.7	Desarrollo de la Efectividad Personal Nivel 2	18	Aula 8°	Jueves	08.30 a 10.30	12/05 al 09/06	Concluido
2.8	Desarrollo de la Efectividad Personal Nivel 2	18	Centro de Congresos	Miércoles	10.30 a 12.30	11/05 al 15/06	Concluido
2.9	Desarrollo de la Efectividad Personal Nivel 2	18	Centro de Congresos	Jueves	10.30 a 12.30	12/05 al 09/06	Concluido
2.10	Taller de Autoestima	12	Centro de Congresos	Lunes	10.30 a 12.30	09/05 al 30/05	Concluido
2.11	Taller de Autoestima	12	Centro de Congresos	Lunes	10.30 a 12.30	06/06 al 27/06	Concluido

		Horas cátedra	Lugar	Días	Horario	Fecha	Estado
2.12	Taller de Autoestima	12	Centro de Congresos	Lunes	10.30 a 12.30	09/05 al 30/05	Concluido
2.13	Taller de Autoestima	12	Centro de Congresos	Martes	08.30 a 10.30	10/05 al 31/05	Concluido
2.14	Taller de Autoestima	12	Centro de Congresos	Martes	10.30 a 12.30	10/05 al 31/05	Concluido
2.15	Taller de Autoestima	12	Centro de Congresos	Viernes	08.30 a 10.30	13/05 al 03/06	Concluido
2.16	Taller de Autoestima	12	Centro de Congresos	Viernes	10.30 a 12.30	13/05 al 03/06	Concluido
2.17	Desarrollo de la Efectividad Personal Nivel 1	18	Aula 8°	Lunes	08.30 a 10.30	13/06 al 25/07	Concluido
2.18	Desarrollo de la Efectividad Personal Nivel 1	18	Aula 8°	Martes	08.30 a 10.30	14/06 al 19/07	Concluido
2.19	Desarrollo de la Efectividad Personal Nivel 1	18	Aula 8°	Viernes	08.30 a 10.30	17/06 al 22/07	Concluido
2.20	Desarrollo de la Efectividad Personal Nivel 2	18	Aula 8°	Miércoles	08.30 a 10.30	22/06 al 27/07	Concluido
2.21	Desarrollo de la Efectividad Personal Nivel 2	18	Aula 8°	Jueves	08.30 a 10.30	16/06 al 21/07	Concluido
2.22	Taller de Autoestima	12	Centro de Congresos	Lunes	10.30 a 12.30	13/06 al 11/07	Concluido
2.23	Taller de Autoestima	12	Centro de Congresos	Martes	10.30 a 12.30	14/06 al 05/07	Concluido
2.24	Taller de Autoestima	12	Centro de Congresos	Viernes	10.30 a 12.30	17/06 al 08/07	Concluido
2.25	Desarrollo de la Efectividad Personal Nivel 1	18	Aula 8°	Lunes	08.30 a 10.30	08/08 al 12/09	Concluido
2.26	Desarrollo de la Efectividad Personal Nivel 1	18	Aula 8°	Lunes	08.30 a 10.30	19/09 al 17/10	Concluido
2.27	Desarrollo de la Efectividad Personal Nivel 1	18	Aula 8°	Martes	08.30 a 10.30	26/07 al 23/08	Concluido

		Horas cátedra	Lugar	Días	Horario	Fecha	Estado
2.28	Desarrollo de la Efectividad Personal Nivel 1	18	Aula 8°	Martes	08.30 a 10.30	30/08 al 27/09	Concluido
2.29	Desarrollo de la Efectividad Personal Nivel 1	18	Aula 8°	Viernes	08.30 a 10.30	29/07 al 26/08	Concluido
2.30	Desarrollo de la Efectividad Personal Nivel 1	18	Aula 8°	Viernes	08.30 a 10.30	02/09 al 30/09	Concluido
2.31	Desarrollo de la Efectividad Personal Nivel 2	18	Aula 8°	Lunes	08.30 a 10.30	24/10 al 21/11	Concluido
2.32	Desarrollo de la Efectividad Personal Nivel 2	18	Aula 8°	Martes	08.30 a 10.30	04/10 al 01/11	Concluido
2.33	Desarrollo de la Efectividad Personal Nivel 2	18	Aula 8°	Martes	08.30 a 10.30	08/11 al 06/12	Concluido
2.34	Desarrollo de la Efectividad Personal Nivel 2	18	Aula 8°	Miércoles	08.30 a 10.30	03/08 al 31/08	Concluido
2.35	Desarrollo de la Efectividad Personal Nivel 2	18	Aula 8°	Miércoles	08.30 a 10.30	07/09 al 05/10	Concluido
2.36	Desarrollo de la Efectividad Personal Nivel 2	18	Aula 8°	Miércoles	08.30 a 10.30	12/10 al 09/11	Concluido
2.37	Desarrollo de la Efectividad Personal Nivel 2	18	Aula 8°	Jueves	08.30 a 10.30	28/07 al 25/08	Concluido
2.38	Desarrollo de la Efectividad Personal Nivel 2	18	Aula 8°	Jueves	08.30 a 10.30	01/09 al 29/09	Concluido
2.39	Desarrollo de la Efectividad Personal Nivel 2	18	Aula 8°	Jueves	08.30 a 10.30	06/10 al 03/11	Concluido
2.40	Desarrollo de la Efectividad Personal Nivel 2	18	Aula 8°	Viernes	08.30 a 10.30	07/10 al 04/11	Concluido
2.41	Taller de Autoestima	12	Centro de Congresos	Jueves	10.30 a 12.30	28/07 al 18/08	Concluido
2.42	Taller de Autoestima	12	Centro de Congresos	Viernes	10.30 a 12.30	22/07 al 12/08	Concluido

		Horas cátedra	Lugar	Días	Horario	Fecha	Estado
2.43	Taller de Autoestima	12	Centro de Congresos	Viernes	10.30 a 12.30	19/08 al 09/09	Concluido
EJE MODALIDAD A DISTANCIA							
3.1	Gestión den la Administración Pública	30	A distancia			15/07 al 14/09	Concluido
3.2	Gestión den la Administración Pública	30	A distancia			03/10 al 03/12	Concluido
3.3	Conducción Eficiente de Personas	60	A distancia			07/06 al 30/11	Concluido
3.4	Conducción Eficiente de Personas	60	A distancia			17/10 al 15/12	Concluido

Anexo II

Encuesta Evaluatoria

Anexo II – Encuesta Evaluatoria

*Gobierno de Mendoza
Secretaría Administrativa Legal y Técnica
Unidad Central de Recursos Humanos*



Modelo ENCUESTA EVALUATORIA I

Curso	
Instructor	

A través de esta encuesta pretendemos conocer su opinión sobre el Curso desarrollado, con el objeto de mejorar y ajustar permanentemente la calidad de las actividades en el futuro.

Escala de Evaluación.

1-2-3 = Malo / 4-5 = Regular / 6-7 = Bueno / 8-9 = Muy Bueno / 10 = Excelente

RODEE CON UN CÍRCULO EL VALOR CON EL QUE DESEA CALIFICAR EL ÍTEM

Ítems	Calificación
1. Conducción por parte del instructor	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Cantidad de información brindada	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Profundidad de los temas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Claridad de las Exposiciones	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Oportunidad para efectuar aportes y/o comentarios.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Metodología de Trabajo Utilizada	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Utilización del tiempo y organización del trabajo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Lo realizado respondió a sus expectativas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Comodidad del aula	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. La duración del curso fue:	Adecuada Excesiva Escasa
11. En general calificaría el curso con:	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muchas Gracias.



Modelo ENCUESTA EVALUATORIA II

Curso	
Instructor	

A través de esta encuesta pretendemos conocer su opinión sobre el Curso desarrollado, con el objeto de mejorar y ajustar permanentemente la calidad de las actividades en el futuro.

Escala de Evaluación.

1-2-3 = Malo / 4-5 = Regular / 6-7 = Bueno / 8-9 = Muy Bueno / 10 = Excelente

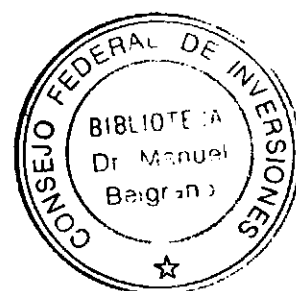
RODEE CON UN CÍRCULO EL VALOR CON EL QUE DESEA CALIFICAR EL ITEM

Opinión Pedagógica	Calificación
1. Claridad y seguridad en la transmisión de conocimientos	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Claridad en la transmisión y conducción de consignas de trabajo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Respuestas a interrogantes planteadas por los asistentes	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Material de Apoyo empleado por el docente durante la clase	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Estimulación y coordinación de la participación de los asistentes	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Interacción y dinamismo generados durante la clase	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Relación de ejemplos y casos presentados con el tema desarrollado	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Novedad en los conceptos y herramientas aportados por el profesor	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Enfoque práctico	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Entorno	Calificación
10. El aula es apropiada para el cursado	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. Elementos de Apoyo (Retroproyector, videos, etc)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12. Calidad del material entregado para la clase	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muchas Gracias.

Anexo III

Resultado Evaluaciones



Anexo III – Resultado Evaluaciones

De las encuestas presentadas, se desprende el siguiente promedio de calificaciones, divididos por ejes temáticos y agrupados por curso:

Eje Técnico Presencial

Curso: Régimen Legal del Empleado Público

Total de cursos evaluados: 3 (tres)

Opinión Pedagógica	Promedio
1. Claridad y seguridad en la transmisión de conocimientos	10,00
2. Claridad en la transmisión y conducción de consignas de trabajo	9,80
3. Respuestas a interrogantes planteados por los asistentes	9,80
4. Material de Apoyo empleado por el docente durante la clase	9,20
5. Estimulación y coordinación de la participación de los asistentes	9,60
6. Interacción y dinamismo generados durante la clase	9,70
7. Relación de ejemplos y casos presentados con el tema desarr.	9,80
8. Novedad en los conceptos y herramientas aportados por el Prof.	9,60
9. Enfoque práctico	9,70
Entorno	Promedio
10. El Aula es apropiada para el cursado	8,80
11. Elementos de Apoyo (retroproyector, video, etc.)	9,00
12. Calidad del material entregado para la clase	9,30
Promedio General	9,53

Curso: Procesos Administrativos

Total de cursos evaluados: 4 (cuatro)

Opinión Pedagógica	Promedio
1. Claridad y seguridad en la transmisión de conocimientos	9,90
2. Claridad en la transmisión y conducción de consignas de trabajo	9,80
3. Respuestas a interrogantes planteados por los asistentes	9,50
4. Material de Apoyo empleado por el docente durante la clase	9,10
5. Estimulación y coordinación de la participación de los asistentes	9,50
6. Interacción y dinamismo generados durante la clase	9,50
7. Relación de ejemplos y casos presentados con el tema desarr.	9,70
8. Novedad en los conceptos y herramientas aportados por el Prof.	9,50
9. Enfoque práctico	9,60
Entorno	Promedio
10. El Aula es apropiada para el cursado	8,50
11. Elementos de Apoyo (retroproyector, video, etc.)	8,30
12. Calidad del material entregado para la clase	8,80
Promedio General	9,28

Curso: Contabilidad

Total de cursos evaluados: 4 (cuatro)

Opinión Pedagógica	Promedio
1. Claridad y seguridad en la transmisión de conocimientos	9,40
2. Claridad en la transmisión y conducción de consignas de trabajo	9,30
3. Respuestas a interrogantes planteados por los asistentes	9,70
4. Material de Apoyo empleado por el docente durante la clase	7,80
5. Estimulación y coordinación de la participación de los asistentes	9,70
6. Interacción y dinamismo generados durante la clase	9,40

Opinión Pedagógica	Promedio
7. Relación de ejemplos y casos presentados con el tema desarr.	9,70
8. Novedad en los conceptos y herramientas aportados por el Prof.	9,70
9. Enfoque práctico	9,60
Entorno	Promedio
10. El Aula es apropiada para el cursado	8,70
11. Elementos de Apoyo (retroproyector, video, etc.)	9,30
12. Calidad del material entregado para la clase	7,90
Promedio General	9,17

Curso: Planificación Institucional

Total de cursos evaluados: 3 (tres)

Opinión Pedagógica	Promedio
1. Claridad y seguridad en la transmisión de conocimientos	9,10
2. Claridad en la transmisión y conducción de consignas de trabajo	8,80
3. Respuestas a interrogantes planteados por los asistentes	8,90
4. Material de Apoyo empleado por el docente durante la clase	7,90
5. Estimulación y coordinación de la participación de los asistentes	9,00
6. Interacción y dinamismo generados durante la clase	8,70
7. Relación de ejemplos y casos presentados con el tema desarr.	9,10
8. Novedad en los conceptos y herramientas aportados por el Prof.	9,30
9. Enfoque práctico	9,30
Entorno	Promedio
10. El Aula es apropiada para el cursado	8,40
11. Elementos de Apoyo (retroproyector, video, etc.)	8,10
12. Calidad del material entregado para la clase	8,20
Promedio General	8,72

Curso: Identificación y Formulación de Proyectos

Total de cursos evaluados: 3 (tres)

Opinión Pedagógica	Promedio
1. Claridad y seguridad en la transmisión de conocimientos	8,70
2. Claridad en la transmisión y conducción de consignas de trabajo	8,80
3. Respuestas a interrogantes planteados por los asistentes	8,90
4. Material de Apoyo empleado por el docente durante la clase	8,00
5. Estimulación y coordinación de la participación de los asistentes	9,00
6. Interacción y dinamismo generados durante la clase	8,70
7. Relación de ejemplos y casos presentados con el tema desarr.	9,10
8. Novedad en los conceptos y herramientas aportados por el Prof.	9,10
9. Enfoque práctico	9,30
Entorno	Promedio
10. El Aula es apropiada para el cursado	8,40
11. Elementos de Apoyo (retroproyector, video, etc.)	8,70
12. Calidad del material entregado para la clase	8,20
Promedio General	8,73

Curso: Atención al Público

Total de cursos evaluados: 2 (dos)

Opinión Pedagógica	Promedio
1. Claridad y seguridad en la transmisión de conocimientos	9,70
2. Claridad en la transmisión y conducción de consignas de trabajo	9,60
3. Respuestas a interrogantes planteados por los asistentes	9,40
4. Material de Apoyo empleado por el docente durante la clase	9,50
5. Estimulación y coordinación de la participación de los asistentes	9,20
6. Interacción y dinamismo generados durante la clase	9,20

Opinión Pedagógica	Promedio
7. Relación de ejemplos y casos presentados con el tema desarr.	9,50
8. Novedad en los conceptos y herramientas aportados por el Prof.	9,50
9. Enfoque práctico	9,30
Entorno	Promedio
10. El Aula es apropiada para el cursado	9,00
11. Elementos de Apoyo (retroproyector, video, etc.)	9,00
12. Calidad del material entregado para la clase	9,50
Promedio General	9,33

Eje Actitudinal

Cursos: Desarrollo de la Efectividad Personal – Nivel 1

Total de cursos evaluados: 14 (catorce)

Ítems	Promedio
1. Conducción por parte del instructor	8,58
2. Cantidad de información brindada	8,27
3. Profundidad de los temas	8,10
4. Claridad de las Exposiciones	8,53
5. Oportunidad para efectuar aportes y/o comentarios.	8,48
6. Metodología de Trabajo Utilizada	8,13
7. Utilización del tiempo y organización del trabajo	8,41
8. Lo realizado respondió a sus expectativas	8,30
9. Comodidad del aula	8,32
10. La duración del curso fue:	
<div> <div>Adecuada</div> <div>Excesiva</div> <div>Escasa</div> </div> <div> <div>62,98%</div> <div>0,62%</div> <div>36,40%</div> </div>	
11. En general calificaría el curso con:	8,48

Cursos: Desarrollo de la Efectividad Personal – Nivel 2

Total de cursos evaluados: 16 (dieciseis)

Ítems	Promedio
1. Conducción por parte del instructor	8,31
2. Cantidad de información brindada	7,66
3. Profundidad de los temas	7,73
4. Claridad de las Exposiciones	8,27
5. Oportunidad para efectuar aportes y/o comentarios.	8,00
6. Metodología de Trabajo Utilizada	7,77
7. Utilización del tiempo y organización del trabajo	8,00
8. Lo realizado respondió a sus expectativas	7,99
9. Comodidad del aula	7,79
10. La duración del curso fue: Adecuada 58,96% Excesiva 0,55% Escasa 29,37%	
11. En general calificaría el curso con:	8,10

Talleres de Autoestima

Total de cursos evaluados: 13 (trece)

Ítems	Promedio
1. Conducción por parte del instructor	9,20
2. Cantidad de información brindada	8,60
3. Profundidad de los temas	8,00
4. Claridad de las Exposiciones	9,30
5. Oportunidad para efectuar aportes y/o comentarios.	8,60
6. Metodología de Trabajo Utilizada	8,70
7. Utilización del tiempo y organización del trabajo	8,80
8. Lo realizado respondió a sus expectativas	9,00

Ítems	Promedio
9. Comodidad del aula	9,10
10. La duración del curso fue:	
Adecuada	69,00%
Excesiva	2,10%
Escasa	28,90%
11. En general calificaría el curso con:	8,90

Eje Modalidad a Distancia

Curso: Gestión en la Administración Pública

Total de cursos evaluados: 2 (dos)

Opinión Pedagógica	Promedio
1. Claridad y seguridad en la transmisión de conocimientos	9,80
2. Claridad en la transmisión y conducción de consignas de trabajo	9,70
3. Respuestas a interrogantes planteados por los asistentes	9,80
4. Material de Apoyo empleado por el docente durante la clase	10,00
5. Estimulación y coordinación de la participación de los asistentes	9,70
6. Interacción y dinamismo generados durante la clase	9,50
7. Relación de ejemplos y casos presentados con el tema desarr.	9,70
8. Novedad en los conceptos y herramientas aportados por el Prof.	9,60
9. Enfoque práctico	9,80
10. Calidad de Material entregado	10,00
Promedio General	9,76

Curso: Conducción Eficiente de Personas

Total de cursos evaluados: 2 (dos)

Opinión Pedagógica	Promedio
1. Claridad y seguridad en la transmisión de conocimientos	9,80

Opinión Pedagógica	Promedio
2. Claridad en la transmisión y conducción de consignas de trabajo	9,90
3. Respuestas a interrogantes planteados por los asistentes	9,90
4. Material de Apoyo empleado por el docente durante la clase	10,00
5. Estimulación y coordinación de la participación de los asistentes	9,70
6. Interacción y dinamismo generados durante la clase	9,50
7. Relación de ejemplos y casos presentados con el tema desarr.	9,50
8. Novedad en los conceptos y herramientas aportados por el Prof.	9,90
9. Enfoque práctico	9,80
10. Calidad de Material entregado	10,00
Promedio General	9,79