

Provincia de Buenos Aires

CFI

**Implementación de un Sistema de Calidad de
Gestión en el Instituto Provincial de la
Administración Pública- IPAP**

Informe Final

Marzo 2015

Centro de Estudios Populares CEP

Índice

Introducción.....	3
Resumen ejecutivo.....	4
Aspectos conceptuales.....	6
Informe general.....	12
Conclusiones y recomendaciones.....	23
Anexos.....	25
I.	25
II.	36
III.	37
IV.	43

INTRODUCCIÓN

En este informe se detallan el conjunto de acciones desarrolladas en función de la propuesta presentada para el desarrollo e instalación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en el IPAP. En el mismo se especifican los procesos de validación de los documentos referidos a los procedimientos internos del IPAP, los elementos conceptuales utilizados (el Sistema de Gestión de Calidad, la noción de Comunidad de Aprendizaje, las Dimensiones de la calidad institucional, entre otros), así como la necesidad de profundizar el conjunto de herramientas disponibles vinculadas a los elementos de registro de los procesos, destacándose entre ellos aquellos vinculados a la identificación de no conformidades y sugerencias.

Por último, se desarrollan algunas recomendaciones a partir de los elementos identificados a través de la metodología del análisis funcional, de su expresión en el manual de procedimientos y de los procesos de registro identificados y desarrollados. Se anexan también el manual de procedimientos validado, las actas de los talleres de validación, los distintos formularios de registro desarrollados y aplicados y el modelo de registro de no conformidades y sugerencias.

Resumen ejecutivo

El desarrollo de este proyecto buscó colaborar con el fortalecimiento del IPAP a través del desarrollo de un SGC aplicado a los diferentes procesos que se desarrollan en él, permitiendo reconocer las oportunidades de mejora, considerando el momento actual del IPAP, en esta nueva etapa de la organización, con la intención de potenciar la capacitación, formación, entrenamiento y jerarquización de los trabajadores públicos, para desarrollar las competencias necesarias, en el espacio estatal y en el marco de una política de gobierno inclusiva e integradora. Por ello, al inicio de este proyecto se planteó como objetivo el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad en el Instituto Provincial de la Administración Pública.

Dicho de otro modo, se buscaba colaborar en la mejora en los procesos de planificación, convocatoria y vinculación del IPAP con las distintas agencias estatales de nivel local y provincial, para brindar una oferta formativa adecuada a los requerimientos de cada organismo, garantizando la formación de cuadros administrativos, mandos medios y directivos que puedan brindar atención a la ciudadanía con las competencias laborales, la calidad y la ética correspondiente al servicio público pertinente.

Para ello se analizaron en profundidad los esquemas y procedimientos actuales, contemplando 1) entrevistas y reuniones con los responsables institucionales, 2) talleres de sensibilización sobre los Sistemas de Gestión de la Calidad referenciados en Normas ISO 9000 con autoridades, referente y técnicos en las áreas de gestión de los programas formativos y 3) la identificación y análisis de los procesos existentes en los programas de capacitación, así como de los procedimientos de gestión de la planificación, convocatoria, seguimiento, etc.

También se asistió técnicamente en la planificación y elaboración de documentos del SGC, incluyendo la transferencia metodológica sobre procedimientos basados

en la Norma 9001 de SGC y el desarrollo de documentos procedimentales a través de talleres, de la asistencia metodológica a los técnicos de las diferentes áreas para la descripción de los procesos, con el marco de la “Gestión de Calidad para instituciones de formación profesional”. También en la elaboración de documentos sobre procedimientos de planificación, convocatoria y seguimiento de la formación, así como la revisión y ajuste de los documentos procedimentales.

Por último, se participó, tanto en los talleres de validación de los documentos procedimentales como en la asistencia para el desarrollo y elaboración de los documentos de registro, en la aplicación de procesos de registro y en la asistencia técnica para la elaboración de documentos de registro de no conformidades, es decir, del establecimiento de un sistema de demandas de los organismos provinciales y municipales, y de un sistema de quejas y sugerencias.

Aspectos conceptuales

A lo largo de todo el proyecto se establecieron algunas pautas conceptuales que estructuraron todo el trabajo y se sintetizan a continuación. En primer lugar, aclarar que el **Instituto Provincial de la Administración Pública** es una institución del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires cuya función primordial es la formación, capacitación y entrenamiento de los agentes y funcionarios¹ estatales pertenecientes al Estado provincial y municipal. Depende orgánicamente de la Subsecretaría para la Modernización del Estado de la Secretaría General de Gobierno.

Se aclaró también en todo el trabajo, que la **modernización del Estado**, en tanto concepto rector para pensar la instalación de un Sistema de Gestión de Calidad, se vincula con la “eficaz” y “eficiente” gestión de la administración y el gobierno del Estado, enmarcados en la utilización adecuada de los recursos, la transparencia y confiabilidad de sus acciones y el fomento de la profesionalización de su personal en el marco de una democracia participativa.

Del mismo modo, se definió de forma consensuada que un **Sistema de Gestión de la Calidad** (SGC) es una herramienta esencial para conseguir, mantener y mejorar la calidad en las organizaciones, sean estas tanto privadas como públicas. Es específicamente la Norma ISO 9001.2008, la que establece los requisitos para la estandarización de los procesos de la Calidad de la Gestión. Es entonces a partir del concepto de un Estado moderno en términos de eficiencia en la gestión, de la profesionalización y jerarquización de sus agentes y funcionarios, que se concibió en este trabajo a los Sistemas de Calidad de Gestión como marcos

¹ A los fines de este documento se utilizarán indistintamente los términos *agente*, *empleado* o *trabajador* para designar al personal dependiente de los organismos públicos incluidos los mandos medios que ejecutan la administración cotidiana del estado y *funcionario* a los dirigentes con cargos de alta dirigencia y de orden político que toman decisiones en el marco de las políticas de gobierno. Se hace necesaria esta distinción dadas las características distintivas de la Formación Profesional para las actividades en la función de estas personas y no como diferenciador de las obligaciones éticas que deben tener como personal del estado según el Código de Ética de la Nación Argentina (Decreto 41/99)

sistemáticos que delimitan acciones y responsabilidades, encuadran procesos y promueven las mejores prácticas posibles de las personas a cargo de las actividades de una organización, en este caso el Estado. Los Sistemas de Calidad de Gestión establecen marcos previsibles de trabajo, potenciando las competencias de los trabajadores, mejorando la labor en equipo y los tiempos para la detección de desvíos y la implementación de mejoras de los procesos.

Por ello, se requiere el establecimiento de reglas sistemáticas y a la vez dinámicas, que permitan su revisión permanente, la posibilidad de rápidas modificaciones a partir del análisis del impacto de sus políticas, adaptaciones a un contexto real y que sean adoptadas, promovidas y sustentadas por la burocracia² y el gobierno, más allá del devenir político partidario y temporal característico de las democracias. En este sentido la profesionalización de los agentes estatales se torna parte esencial de esta perspectiva moderna de un Estado. Es imprescindible comprender que el Estado no es una masa estructurada de acuerdo a resoluciones y normativas que la mayor parte del tiempo “quedan en el papel”, sin dar cuenta real de la labor desarrollada por los trabajadores, quienes con su práctica van construyendo diversas estrategias para dar respuesta a situaciones, que no son totalmente previsibles y sistematizables.

Es en este punto, donde las características de una institución como el Instituto de la Administración Pública, IPAP, al ser la entidad que forma y capacita a los trabajadores del Estado provincial y municipal, no puede ser ajena a esta misma profesionalización y modernización; y se torna en el eje nodal de la eficiencia del personal que se necesita para la gestión de la administración pública. Desde esta perspectiva, se hace necesario incorporar a su gestión, diversas estrategias que apunten a mejorar permanentemente el análisis sobre las competencias requeridas y necesarias para desarrollar por el personal, que revista en las áreas de administración y gestión de programas y política públicas, así como, considerar

² Se aplica acá el término burocracia en sentido weberiano como el conjunto del aparato administrativo permanente del Estado, sin las connotaciones peyorativas habituales del sentido común sobre la tardanza en la resolución de trámites ante cualquier institución.

por la definición de perfiles profesionales del personal que debe ingresar a los distintos niveles estatales.

El otro elemento conceptual y metodológico utilizado fue el **enfoque de competencias** y la aplicación del **análisis funcional**. Dicho enfoque parte por reconocer las competencias de los trabajadores y el análisis funcional permite un análisis exhaustivo de las situaciones de trabajo, así como de los saberes y conocimientos movilizados por los trabajadores en sus contextos laborales. Esta metodología resultó central para poder reconstruir los distintos procesos desarrollados al interior del IPAP por las diferentes áreas.

El concepto de **comunidades de aprendizaje**, por su parte, adquiere cada vez mayor relevancia en el marco de la sociedad del conocimiento y es un elemento importante para pensar la pertinencia de la oferta formativa del IPAP. Centralmente, la relevancia de dicho concepto se relaciona con su incidencia en el perfil que asuma la distribución del conocimiento en las sociedades actuales, es decir, donde predominen formas privadas de apropiación del mismo o, por el contrario, modalidades donde el conocimiento sea construido colectivamente y apropiado, en tanto recurso comunitario, en forma equitativa. El concepto de comunidad de aprendizaje refiere a este último caso. En este sentido, la formación de los trabajadores es una condición ineludible, en el marco de estructuras productivas y de servicios cada vez más sofisticadas, para poder garantizar procesos abiertos en los que los saberes se desarrollen colectivamente y circulen sin restricciones “privatistas”. El Estado y sus trabajadores no escapan a esta tensión (apropiación privada del saber con exclusión vs. circulación abierta y construcción colectiva del mismo). La pertinencia de este elemento se relaciona con las posibilidades de acercar la formación a los contextos laborales específicos, partiendo por rescatar los conocimientos y saberes desarrollados y construidos en los espacios de trabajo tanto en organismos provinciales como municipales.

La otra cuestión refiere al fortalecimiento del IPAP en cuanto a sus capacidades en tanto organismo rector de la capacitación, a su **calidad institucional**. Por ello, en primer lugar se consideró la lógica del sujeto que transita por el dispositivo formativo, sea la diplomatura u otro de los programas y esto implicó identificar los procesos clave de la formación, comenzando por el reconocimiento de las demandas de calificaciones y culminando con el seguimiento de la trayectoria laboral de los sujetos formados. Siguiendo esta línea se han identificado cuatro grupos de procesos para pensar la calidad institucional: vinculación con el contexto socio-laboral, orientación profesional, formación y seguimiento de egresados.

Cada uno de estos grupos de procesos constituye una dimensión a analizar, que orienta las líneas de intervención a implementar, en la necesidad de plantear hacia el futuro el desarrollo de un plan de mejora de la calidad institucional. En el caso de la **vinculación con el contexto sociolaboral** se establece una relación con las posibilidades de aproximar la organización del IPAP, sus contenidos y sus prácticas, a las características y requerimientos de los lugares de trabajo en los distintos organismos provinciales y municipales. Por ello, es importante, en esta dimensión, tener una comunicación fluida entre los organismos y el IPAP, así como la consolidación de su red de referentes. También conocer los modos de trabajo, los distintos grados de desarrollo y profesionalización y sus tendencias de cambio, es decir, es importante generar actividades conjuntas o intercambio de acciones para articular la oferta formativa a la realidad. Esta red de referentes y el vínculo del IPAP con los organismos facilitan la convocatoria, orientación, permanencia, egreso e inserción laboral de los sujetos de la formación. En esta dimensión se plantea la visibilidad y el posicionamiento del IPAP en su escenario de influencia, el conocimiento que los potenciales sujetos de la formación tengan sobre la propuesta formativa, la detección de las necesidades de formación de las personas y la identificación de perfiles laborales pertinentes al contexto laboral. Asimismo, debe estar presente el establecimiento de mecanismos de articulación con organismos e instituciones a fin de establecer estrategias de trabajo

convergentes para garantizar la formación a todas las personas que lo requieran, en condiciones de equidad.

En cuanto a la **orientación profesional**, la misma implica el desarrollo de acciones de asesoramiento sobre las ofertas del IPAP, la especificación de los requisitos mínimos para acceder a la formación, la explicitación de los intereses de los trabajadores que se acercan al IPAP, entre otros. La orientación permite, al ingresar el sujeto en el sistema formativo, que las personas identifiquen sus propias capacidades, sus recursos, fortalezas y obstáculos derivados de su situación personal, familiar o social. Así puede comenzar a reconocer un trayecto formativo. Sería positivo que la persona pueda establecer un proyecto ocupacional, analizando los obstáculos y facilitando una lectura crítica del contexto laboral, brindando información clara sobre las distintas ofertas formativas. También es importante contar con servicios de orientación, apoyo y seguimiento de los participantes.

En cuanto a la **formación** el desarrollo de los diseños curriculares se convierte en una instancia clave pues supone la explicitación de los propósitos de la formación, del qué enseñar, de la orientación de la práctica pedagógica, de las estrategias y recursos didácticos, etc. También dentro de esta dimensión se incluye el involucramiento de docentes e instructores con perfiles profesionales adecuados, materiales curriculares adecuados, ambientes de aprendizajes adecuados, etc.

En el caso de la **evaluación y seguimiento institucional**, este grupo de procesos está ligado a las acciones de medición, análisis y mejora que debe implementar el IPAP para lograr una gestión de calidad. El seguimiento, como último elemento de este proceso, permite considerar la eficacia de la formación en el empleo, desde el punto de vista tanto del sujeto de la formación como del contexto laboral. Es importante que esta sea una práctica incorporada por el IPAP.

De esta forma, nociones como las de SGC, el enfoque de competencias y el análisis funcional, el concepto de comunidad de aprendizaje y las dimensiones de la calidad institucional (vinculación con el contexto, orientación profesional, formación y seguimiento de egresados), conformaron, a lo largo del proyecto, un dispositivo conceptual y metodológico necesario para potenciar la instalación de un Sistema de Gestión de la Calidad en el IPAP.

Informe general

Se describen en este apartado las actividades desarrolladas para la última etapa del proyecto de acuerdo a las tareas previstas en los puntos 3.1 - 3.2 - 3.3 y 4.1 del proyecto.

3.1. Talleres de validación de los documentos procedimentales

Durante el mes de febrero, y de acuerdo a las Funciones de la “Dirección de Formación y Capacitación”, se validaron los documentos procedimentales desarrollados. En primer lugar se validó la descripción de procedimientos vinculados al Programa Agentes del Estado, que comprende una oferta de capacitación permanente adaptada a los requerimientos profesionales de los actores que conforman el Estado provincial. En este sentido -y siguiendo la secuencia de los procesos-, los participantes dieron cuenta de cómo en los documentos se expresaba la realización, desde el Departamento de Formación y Capacitación, de una grilla de actividades de Formación y Capacitación, donde luego el Consejo Directivo del IPAP aprueba las actividades propuestas, se publican las actividades aprobadas por el Consejo Directivo del IPAP y a la vez los interesados en los cursos pueden inscribirse telefónicamente o vía web www.ipap.sg.gba.gov.ar, completando una plantilla sencilla y con campos mínimos.

Posteriormente, se señalaba, que los interesados deben descargar una planilla de registro que presentarán el día de inicio de las clases. Así, el Departamento de Formación y Capacitación planifica horarios, sedes y requerimientos tecnológicos para el dictado de la formación.

Cuando se trata de los **Programas “Organismos Provinciales” y “Organismos Municipales”** hicieron referencia a la existencia de la figura del Referente de formación y capacitación, nexo entre el IPAP y su organización de referencia. En términos generales, es quien facilita la planificación y gestión de cada actividad formativa, desde su inicio hasta la obtención de la certificación por parte de los agentes participantes. Entonces, el Referente de formación y capacitación de cada organismo provincial o municipal se vincula con el IPAP, a través de la Dirección de Formación y Capacitación y propone las actividades formativas que se requieren en estos lugares, y luego se le asigna un Coordinador IPAP.

Posteriormente, el Referente de formación y capacitación eleva una nota de pedido y presentación de la actividad formativa al IPAP en el formato institucional vigente. A continuación el Área Pedagógica, perteneciente a la Dirección de Formación y Capacitación, analiza la demanda de formación solicitada por el Referente de formación y capacitación, para que luego la viabilicen, considerando las diversas áreas de la administración, ya sea provincial o del Estado Local. Este procedimiento también fue convalidado por los participantes del taller.

El otro elemento validado respecto de la actuación del IPAP, que se gestiona en el Área Pedagógica, es la realización de una *Mesa de diseño* para definir la planificación respectiva. El Área Pedagógica elabora el diseño de currículas ad hoc a la formación solicitada. El Consejo Directivo o bien, en el caso de los municipios, la máxima autoridad política, aprueba y firma las actividades formativas que fueron pensadas entre el referente y el IPAP, para el organismo provincial o municipal.

Luego el Referente de formación y capacitación socializa entre los docentes la información brindada por el Coordinador IPAP, a fin de cumplimentar todos los pasos que se requieren, antes del inicio de la actividad formativa. También garantiza el espacio y logística (salón, cañón, retroproyector, pizarras, atriles, etc.) necesarios para la actividad formativa en los días y horarios establecidos, si se ha

acordado previamente que el organismo proporcionará estos elementos. Si por el contrario, es el IPAP el que los proporciona, la tarea estará a cargo del Coordinador IPAP.

El Referente de formación y capacitación difunde en su organismo las actividades formativas del IPAP, incluidas las correspondientes a los programas Agentes del Estado y Organismos Municipales. El Referente de formación y capacitación facilita las tareas relativas a la inscripción en su organismo, según el Sistema de inscripción vigente (entregar solicitud de inscripción, recepcionarla y elevarla si fuera necesario). También sostuvieron los participantes que el referente facilita modos de acceso a los materiales de lectura en la web del IPAP, garantiza el registro de asistencia de participantes y docentes, y si la actividad pertenece al Programa Organismos Provinciales, comunica al Coordinador IPAP el número y motivo de deserciones en la actividad formativa, facilita la inscripción a agentes que, eventualmente, se incorporen a una actividad ya iniciada, siempre que lo permita el cupo y el porcentaje de asistencia requerido.

Por ello, los participantes destacan la centralidad de este Referente, que también comunica cualquier cambio (aula, día de dictado, horario) o eventualidad al Coordinador IPAP, asiste al docente en tareas de apoyo, comunica la nueva modalidad de certificación digital y la implementación del nuevo circuito administrativo que garantiza su incorporación al legajo personal del SIAPE, o al legajo personal del organismo, entrega y/o envía al IPAP las planillas de registros de asistencia de alumnos y docentes, las evaluaciones de resultados IPAP y planillas de seguimiento de los aprendizajes. Asimismo, el Coordinador IPAP remitirá por correo electrónico, al Referente de formación y capacitación, la Planilla “Medición de Impacto” de la actividad. Por su parte, el Referente la entregará a los alumnos o, en su defecto, al docente, quien, a su vez, la entregará a los alumnos para que la completen. Una vez completa la planilla, el referente la remitirá al Coordinador IPAP. Este circuito debe ser completado en un plazo no mayor a 30 días.

La Certificación digital de las diferentes capacitaciones es otra de las actividades realizadas por el IPAP. El proceso de certificación digital de las actividades de capacitación incorpora, automáticamente, los diplomas de actividades al legajo electrónico de los agentes del Estado, quienes podrán imprimir dicho documento y disponer de él cuando lo deseen. Este proceso optimiza, además, los recursos de impresión en el Estado y adecúa la instancia final del proceso de capacitación a las nuevas herramientas digitales de la Provincia.

En relación con lo expuesto anteriormente, desde la **Dirección de Formación y Capacitación** se trabaja en la reactivación de la **Red Provincial de Referentes de Capacitación**, como espacio de intercambio de saberes y demandas en el proceso de formación en la gestión pública. En ese contexto, el IPAP brindó, de abril a noviembre de 2014, para los últimos jueves de cada mes, en encuentros de 4 horas, el Seminario-taller “Gestión de la capacitación en las organizaciones públicas” con el objeto de instituir la Red Provincial de Referentes de capacitación. El total de 100 horas reloj de cursada se completó bajo la modalidad virtual, a través de la Plataforma Aula IPAP.

También se validaron las funciones del **Área de Diseño y Comunicación**, donde los participantes plantearon que desde la misma se difunde a través de la página web del IPAP la oferta formativa continua, se elabora la folletería (digital) de difusión de las actividades formativas que recopilan los Referentes de Formación de los Organismos Provinciales o Municipales, se distribuye, a través del Referente de Capacitación, la folletería entre los diferentes organismos provinciales y municipales y se garantiza la comunicación e información, interna y externa, necesaria para la gestión adecuada del IPAP.

En cuanto a las **mesas de diseño** son la base del proceso participativo que, entre directivos y técnicos del Instituto y representantes de los organismos provinciales o municipales, guía las actividades formativas de la Provincia, lo cual garantiza efectividad y eficiencia al momento de dar respuesta a las necesidades. Son el

ámbito de acuerdos, recomendaciones y sugerencias en torno a una instancia de capacitación determinada; un contexto en donde el producto, los cursos, se orientan a la mejora y desarrollo de las organizaciones del Estado y a la profesionalización de sus agentes. Es un espacio que reúne, por un lado, a quienes solicitan una actividad formativa (organismos provinciales o municipales) y por el otro, a quien la brinda (IPAP). De manera articulada, ambas partes trabajan en un contexto de diálogo en el que se plantean las demandas puntuales de capacitación que trae el organismo; el IPAP evalúa su posibilidad de responder a esa demanda y ambas partes asumen compromisos mutuos en pos de la concreción de esa actividad formativa.

Para el desarrollo de estas actividades los participantes identificaron cuatro instancias principales: a) Autoridades, personal técnico-profesional, coordinador pedagógico y coordinador administrativo del organismo, b) Integrantes por cada organismo, c) Consejero o representante, Referente de capacitación, referentes y/o representantes de las direcciones o áreas involucradas en la formulación del pedido de la actividad formativa, d) Como el Referente de formación y capacitación es el nexo entre el IPAP y el organismo provincial o municipal que representa, toda propuesta de actividad formativa debe ser canalizada por su intermedio. Asimismo, el Referente gestionará la realización de una Mesa de diseño para definir la planificación respectiva.

3.2. Asistencia para el desarrollo y elaboración de los documentos de registro.

En los procesos de asistencia técnica para el análisis de los documentos de registros y la identificación de “faltantes” en los distintos circuitos, se señalaron un conjunto muy diverso de elementos como por ejemplo: la inscripción de los alumnos, los sistemas de equivalencias, las planillas de asistencia, la aprobación de los cursos, el registro de usuarios permanentes, el explicitar los requisitos de ingresos a los cursos, las pautas y criterios para la selección de los docentes, la

emisión de los certificados y el posible desarrollo de un buzón de sugerencias y reclamos.

Es necesario aclarar que el IPAP se encuentra en un proceso de mayor sistematización de los circuitos, de desarrollo de bases de datos y de formalización de registros de los distintos procesos. Es en este contexto que tuvieron lugar los talleres y la asistencia para elaboración de los registros.

Los participantes en el taller plantearon en primer lugar la necesidad de formalizar la “explicitación” de los requisitos para el ingreso a los cursos, dando el ejemplo de la diplomatura. En segundo lugar aparece la cuestión de los sistemas de equivalencias, que están aprobadas por el Consejo Directivo, pero que todavía implica el recurrir a procesos de tipo “manual”; y esto es visto como una “deuda” importante “hacia atrás”. Esta situación sufrió un cambio importante a partir de la implementación del certificado digital (PDF digital que puede ser impreso por el propio egresado, que, si bien no tiene validez legal, frente a cualquier inconveniente se corrobora el original con la base de datos correspondiente). En caso de equivalencias se constata en la base original, que está en actas, y luego pasa al área pedagógica, que mediante una tabla de equivalencias, va conformando una “especie” de analítico que consta de los cursos aprobados en el que figura el número del acta correspondiente. Es decir, con las planillas de asistencia, las actas de aprobación de los cursos y los listados de los alumnos aprobados del curso, se importa a otra base y se va conformando el analítico.

Otro elemento señalado tiene que ver con el desarrollo de un registro de usuarios permanentes del IPAP, lo cual no está formalizado todavía, pero señalan, “intuitivamente”, que la mayor parte de los “usuarios permanentes” se concentran principalmente en el Programa “Agentes del Estado”, y que no sucede lo mismo con los usuarios de Organismos Provinciales y Municipales.

También se presentó el planteo de no tener formalizados los criterios de selección de los docentes, que es un proceso más “empírico”, no sistematizado, así como, por otro lado, señalan que están avanzando en la sistematización de acciones de formación de formadores. La importancia de estas acciones se relaciona con que el equipo de instructores está conformado a partir de la combinación entre docentes “profesionales” y docentes que son empleados públicos “*con ganas de dar clase*”.

Otro problema señalado en cuanto a los registros es el de la certificación y los reclamos reiterados sobre certificados entregados. Por último se sugirió el desarrollo del “Buzón de sugerencias y reclamos”, uno anónimo y otro con nombre y apellido.

3.3. Aplicación de procesos de registro

Para avanzar en la aplicación de procesos de registro, en primer lugar, y en términos genéricos, se planteó qué, como resultado de la evolución del marco regulatorio en el sistema público, las condiciones en las que se procesa la información y su calidad han sido transferidas a los trabajadores que participan en su proceso, reservándose la “autoridad” correspondiente, la facultad de verificar el cumplimiento de los ordenamientos aplicables. Derivado de lo anterior, cobran relevancia las actividades que en materia de autocontrol ejecutan organismos estatales como el IPAP para verificar las disposiciones establecidas.

Las actividades de autocontrol no sólo facilitan la labor de los agentes públicos, sino que contribuyen a simplificar las actividades de verificación llevadas a cabo por la entidad auditora correspondiente, al dirigir su atención a los procedimientos y registros escritos que demuestran el control de los procesos y actividades realizadas por los actores antes citados.

En este contexto, es que se requirió profundizar el desarrollo de un sistema documental que permitiera a la entidad llevar el seguimiento puntual de las actividades realizadas, optimizar los recursos disponibles y administrar las actividades del IPAP, garantizando un alto grado de confianza en el desarrollo de los procesos.

En la asistencia técnica referida a los procedimientos, se definió que estos eran la mejor manera de explicar por escrito la “forma de hacer algo”: ordenar archivos, foliar documentos, elaborar resoluciones, labrar actas, etc. Por otra parte, debe señalarse la importancia de revisar o supervisar que los procedimientos se realicen tal como fueron planeados. Se señaló también, que cuando se revisa cómo fue hecha una actividad o cómo se está realizando, es necesario hacer algunos “apuntes” al respecto, por ejemplo, revisar si quedó realmente ordenada la carpeta de archivos, o constatar que los folios coincidan numéricamente; entre otras particularidades.

Estos “apuntes”, basados en observaciones o mediciones de las actividades y procesos realizados es a lo que se llaman registros, y son el complemento de los procedimientos para mantener las actividades y procesos bajo control. Para hacer las anotaciones pertinentes a la actividad o proceso que se pretendía controlar, se planteó la utilización de formatos diseñados específicamente para tal fin; o bien, alternativas como narrar brevemente en un cuaderno o una libreta las acciones realizadas, con lo que se conforman bitácoras de la actividad o proceso correspondiente.

También se señaló que es común que el personal mecanice las actividades que realiza, y que cometa errores inadvertidamente, suponiendo que la manera como hace las cosas es la correcta. En muchos casos se planteó que dentro del IPAP o en los diferentes organismos provinciales o municipales, se cuenta con expertos que conocen el proceso de elaboración y realizan su trabajo generalmente “bien”, después de un periodo de pruebas y errores, y a lo largo de varios años de

experiencia. Esta situación provoca la dependencia del experto, y que éste, a su vez, tenga siempre “mucho trabajo”. Asimismo, son pocas las personas que se benefician del conocimiento de los expertos, aprendiendo sus secretos y convirtiéndose poco a poco en los herederos de su conocimiento, no sin antes cometer muchas veces los errores que formaron al propio experto, e incluso ignorando detalles que pueden ser importantes ante problemas específicos, y que cuando se presente el caso, les costará algún esfuerzo resolver. En ese sentido, se señaló, que los procedimientos y registros son las mejores herramientas para facilitar la conservación y transmisión de los conocimientos entre el personal sobre cómo elaborar un producto o ejecutar una actividad, liberando al experto de una importante carga de trabajo rutinario, y permitiéndole desarrollar nuevas actividades y proyectos en beneficio de la empresa

A partir de estas afirmaciones se planteó, para el desarrollo y aplicación de los registros, definir con claridad:

- Qué es lo que se iba a hacer
- Dónde se debía hacer
- Cómo debía hacerse
- Cuándo había que hacerlo (con qué frecuencia)
- Quién lo debía hacer

Además, se debía señalar qué se necesita para desempeñar la actividad, así como el nombre y cargo del responsable de supervisar la ejecución del procedimiento y la manera como será hecha y registrada esa supervisión.

En este sentido, para la aplicación de los procesos de registro se identificaron dos procesos, se desarrollaron los documentos de registro correspondientes y una prueba piloto en cada caso. Se avanzó, por un lado, en la formalización de los acuerdos entre el IPAP y los distintos Organismos Provinciales y Municipales, donde se desarrollaron y aplicaron el formulario del *Acta Acuerdo* y el *Acta de reunión* (ver Anexos) y por otro lado, en la formalización de los procesos de

selección de docentes, mediante una *grilla de evaluación*, la especificación de los *Términos de Referencia* y la *nota de selección* (ver Anexos).

La importancia de los acuerdo con los Organismos es un elemento importante respecto de la dimensión de la calidad institucional “vinculación con el contexto laboral”. El desarrollo de estos registros, en este ámbito, fortalece el incremento del vínculo entre la oferta formativa y las realidades de los contextos laborales, potenciando la pertinencia de las acciones del IPAP. En el caso del desarrollo de documentos de registro en los procesos de selección de los docentes, se “sistematizan” los elementos vinculados a la dimensión “formación” potenciando el sistema de calidad en su conjunto.

4.1. Asistencia técnica para la elaboración de documentos de registro de no conformidades, establecimiento de sistema de demandas de los organismos provinciales y municipales y sistema de quejas y sugerencias. Presentación de las últimas versiones de los documentos elaborados (ver en los Anexos).

Sistema de Registro de no conformidades y sugerencias

El Sistema de Registro de no conformidades surgió con el objetivo de definir la metodología para atender, resolver o tramitar las inquietudes de los usuarios y los alumnos y egresados en general hacia el organismo competente. El espíritu de dicho Sistema es que los usuarios conozcan el circuito interno que realiza su inquietud con la finalidad de que reciban una respuesta en tiempo y forma.

Así se estableció como punto de partida que el Libro de Registro de no conformidades sería foliado, sellado y entregado por la dependencia que la autoridad de aplicación designe y contó con un folio original para enviar a la mencionada dependencia, una copia para el reclamante y otra que quedará en el libro.

También se plantearon los requisitos para el desarrollo de un “libro de registro de no conformidades” on line considerando:

a) Incorporar en la página principal del IPAP, página de inicio o “home page”, un enlace que se denomine “libro de registro de no conformidades on line” a través del cual se ingresará a un formulario para completar los datos del reclamante y redactar su reclamo.

b) Una vez enviado, se emitirá en forma automática, mediante correo electrónico, una constancia de recepción incluyendo copia textual del reclamo.

c) El plazo para dar respuesta al reclamo, no deberá superar los quince (15) días hábiles, contados a partir del envío del formulario y deberá realizarse por el mismo medio.

Conclusiones y recomendaciones

A lo largo de la ejecución de este proyecto se desarrollaron acciones tendientes a fomentar la instalación de un SGC en el IPAP. Para ello se impartieron talleres de transferencia metodológica a técnicos y referentes del IPAP, entrevistas a los coordinadores y asistencia técnica para el desarrollo de los distintos documentos comprometidos en el proyecto.

Un elemento significativo a destacar es la recepción positiva que tuvo la transferencia metodológica en cuanto a los principios del SGC y de su contextualización a los procesos de IPAP. Esto estuvo acompañado de la aplicación de la metodología del análisis funcional que permitió reconstruir los diferentes procesos y las prácticas vinculadas a los mismos, y así elaborar el Manual de Procedimientos del SGC e identificar los procesos donde se requiere una mayor sistematización de los registros. Es importante destacar que este proceso fue facilitado por la adopción, por parte del IPAP, del enfoque de competencias laborales como perspectiva conceptual y metodológica para desarrollar su oferta formativa. Esto evidenció muchas afinidades con las metodologías del análisis funcional y de los principios del SGC.

El haber sistematizado un Manual de Procedimientos del SGC, así como un conjunto de instrumentos de registro -centralmente a) para la selección de los equipos docentes, b) para la vinculación del IPAP con los distintos Organismos Provinciales y Municipales y c) para el desarrollo de un sistema de registro de no conformidades-, así como el haber consolidado un equipo de trabajo que asumió como propios los principios del SGC y que participó activamente en el desarrollo y aplicación de las distintas acciones, permite plantear hacia el futuro dos líneas claras de desarrollo. En primer lugar, una vinculada al desarrollo de Comunidades de Prácticas y Aprendizajes, fortaleciendo el vínculo con los contextos laborales a través de la relación con los Organismos, la consolidación de una red de

facilitadores con los egresados de la diplomatura del IPAP, entre otros elementos. Esto permitirá acercar al IPAP y a su oferta formativa a las realidades específicas de los distintos contextos laborales.

En segundo lugar, se han identificado cuatro dimensiones para pensar y mejorar la calidad institucional de la formación brindada por el IPAP. Estas son: la vinculación con el contexto laboral, la orientación profesional, la formación y el seguimiento de egresados. Estos cuatro elementos son críticos a la hora de establecer un plan de mejora de la calidad institucional de la formación, como otra instancia significativa para desarrollar acciones futuras.

ANEXOS

ANEXO I- Manual de procedimiento

**“INSTITUTO PROVINCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA
PROVINCIA DE BUENOS AIRES”
IPAP
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	3
2	OBJETO.....	5
3	ALCANCE.....	5
4	DESCRIPCIÓN DE CONTENIDOS.....	5
5	ANEXO.....	12

1. Introducción:

El Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) es el organismo rector de la formación y capacitación de los agentes del Estado de la provincia de Buenos Aires.

Dicha institución depende de la Subsecretaría para la Modernización del Estado, dependiente a su vez de la Secretaría General de Gobierno.

El IPAP está conformado por un Consejo Directivo y en él participan representantes de cada Ministerio de la Provincia de Buenos Aires, con un rango mínimo de Director Provincial. La designación de cada representante es realizada por los Ministros.

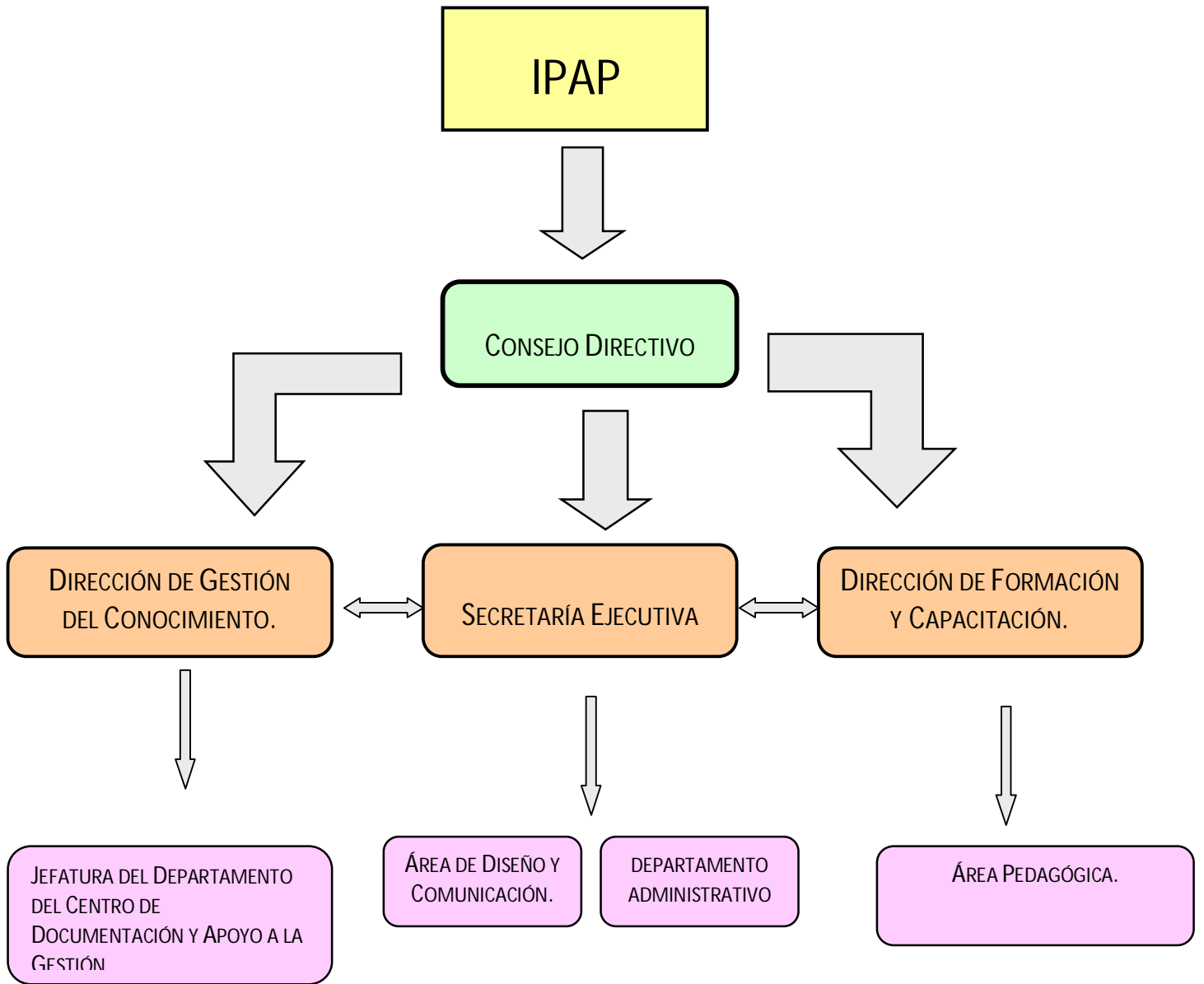
El Consejo Directivo tiene la función de aprobar la propuesta formativa del IPAP y se reúne a partir de las necesidades de la gestión, no tiene una periodicidad preestablecida para las reuniones. .

La gestión permanente del IPAP está a cargo del Secretario General Ejecutivo y dos Direcciones de línea, la Dirección de Gestión del Conocimiento y la Dirección de Formación y Capacitación.

De la *“Dirección de Gestión del Conocimiento”* se desprende la *“Jefatura del Departamento del Centro de Documentación y Apoyo a la Gestión”* y de la *“Dirección de Formación y Capacitación”* se desprende el *“Área Pedagógica”*.

El IPAP cuenta además con un Área de Diseño y Comunicación y un Departamento Administrativo, que dependen directamente de la Secretaría Ejecutiva.

ORGANIGRAMA



2. Objeto:

El IPAP se plantea como objetivo central desarrollar en los agentes y, por tanto, en las instituciones públicas, las capacidades necesarias para responder a los problemas prioritarios de la ciudadanía. Por esta razón, promueve el desarrollo de los agentes del Estado y la mejora de la gestión pública, a través de acciones formativas y de gestión del conocimiento

Resumiendo, el IPAP tiene como propósito formar, capacitar y entrenar a los agentes y funcionarios estatales pertenecientes al estado provincial y municipal.

El objeto de este manual es documentar los procesos y tareas que se llevan a cabo desde el Instituto Provincial de la Administración Pública, teniendo en cuenta las diferentes direcciones que lo componen y sus respectivos campos de acción.

3. Alcance.

El alcance del Sistema de Gestión de Calidad del IPAP que este manual comprende son los vinculados con los circuitos del Consejo Directivo, la Secretaría Ejecutiva y los de la “Dirección de Gestión del Conocimiento” y la “Dirección de Formación y Capacitación”.

4. Descripción de contenidos

Descripción del Sistema de Gestión de Calidad y de los procesos operativos.

El Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) asume el compromiso de actuar con ética, transparencia y solvencia técnica, en un todo de acuerdo a los marcos legales correspondientes, para:

- Disponer de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) que asegure la confianza de los destinatarios/usuarios internos y externos, la estabilidad de la metodología de trabajo, basándose en el principio de la Mejora Continua, con procedimientos claros y la documentación necesaria para todos los involucrados.

- Garantizar que los agentes involucrados cuenten con los recursos materiales y el equipamiento necesarios para la gestión del IPAP.
 - Garantizar la comunicación e información, interna y externa, necesaria para la gestión adecuada del IPAP.
 - Garantizar el desarrollo y capacitación permanente de todos los agentes involucrados.
 - Establecer un sistema de reclamos y sugerencias como insumo para la Mejora Continua.
- El **Programa Agentes del Estado** que contiene la oferta de capacitación continua, aplicada a las demandas de capacitación de los actores y áreas del Estado provincial.

Su propuesta formativa podrá articularse en una Diplomatura en Gestión Pública. La Diplomatura tiene un Ciclo básico que desarrolla las competencias ético-institucionales, técnico-profesionales y actitudinales. Concluido este Ciclo básico, el agente elige una orientación entre las siguientes: Gobierno; Asuntos jurídicos; Administración; Tecnologías de la Información; Calidad, Políticas de Salud. Finalmente, el agente completa su Diplomatura con la aprobación de dos Seminarios (Gestión Pública I y gestión Pública II) y un trabajo integrador final.

- El **Programa Organismos Provinciales** que promueve la articulación continuada entre el IPAP y las distintas dependencias de la provincia, con el fin de ofrecer una oferta formativa específica a partir de la detección de sus necesidades.
- El **Programa Organismos Municipales** que desarrolla, en conjunto con los gobiernos locales, capacitaciones para la mejora de su estructura política, de gestión o administrativa.

Funciones de la “Dirección de Formación y Capacitación”:

La Dirección de Formación y Capacitación” trabaja con:

- El Programa Agentes del Estado (ofertas de capacitación continuas y constantes)
- Los Programas “Organismos Provinciales” y “Organismos Municipales” (capacitación a demanda)

El **Programa Agentes del Estado** comprende una oferta de capacitación permanente adaptada a los requerimientos profesionales de los actores que conforman el estado provincial. Para ello,

- Se realiza desde la Dirección de Formación y Capacitación las propuestas formativas.
- El Consejo Directivo del IPAP aprueba las actividades propuestas.
- Se publican las actividades aprobadas por el Consejo Directivo del IPAP.
- Los interesados en los cursos pueden inscribirse telefónicamente o vía web www.ipap.sg.gba.gov.ar, completando una plantilla sencilla y con campos mínimos.
- Posteriormente, deben descargar una planilla de registro que presentarán el día de inicio de las clases.
- La Dirección de Formación y Capacitación planifica horarios, sedes y requerimientos tecnológicos para el dictado de la formación, como esquemas por fuera de los diseños curriculares

Cuando se trata de los **Programas “Organismos Provinciales” y “Organismos Municipales”** existe la figura del Referente de formación y capacitación, nexo entre el IPAP y su organismo. En términos generales, es quien facilita la planificación y gestión de cada actividad formativa, desde su inicio hasta la obtención de la certificación por parte de los agentes participantes.

- El Referente de formación y capacitación de cada organismo provincial o municipal se vincula con el IPAP, a través de la Dirección de Formación y Capacitación.
- El Referente de formación y capacitación de cada organismo provincial o municipal propone las actividades formativas que se requieren en estos lugares
- Se le asigna un Coordinador IPAP.
- El Referente de formación y capacitación eleva una nota de pedido y presentación de la actividad formativa al IPAP en el formato institucional vigente.
- La unidad pedagógica, conformada por técnico-profesionales de la Dirección de Formación y Capacitación y de Gestión del Conocimiento, analizan la propuesta formativa solicitada por el Referente.
- El organismo solicita al IPAP, una *Mesa de diseño* (ver caracterización en Anexo) para definir la planificación respectiva.
- La unidad Pedagógica elabora el diseño de currículas ad hoc a la formación solicitada.
- El Consejo Directivo aprueba las actividades formativas.
- El Referente de formación y capacitación socializa entre los docentes la información brindada por el Coordinador IPAP, a fin de cumplimentar todos los pasos que se requieren, antes del inicio de la actividad formativa.
- El Referente de formación y capacitación garantiza el espacio y logística (salón, cañón, retroproyector, pizarras, atriles, etc.) necesarios para la

actividad formativa en los días y horarios establecidos, si se ha acordado previamente que el organismo proporcionará estos elementos. Si por el contrario, es el IPAP el que los proporciona, la tarea estará a cargo del Coordinador IPAP.

- El Referente de formación y capacitación difunde en su organismo las actividades formativas del IPAP, incluidas las correspondientes a los programas Agentes del Estado y Organismos Municipales.
- El Referente de formación y capacitación facilita las tareas relativas a la inscripción en su organismo, según el Sistema de inscripción vigente (entregar solicitud de inscripción, recepcionarla y elevarla si fuera necesario).
- El Referente de formación y capacitación facilita modos de acceso a los materiales de lectura en la web del IPAP.
 - El Referente de formación y capacitación garantiza el registro de asistencia de participantes y docentes, si la actividad pertenece al Programa Organismos Provinciales.
 - El Referente de formación y capacitación comunica al Coordinador IPAP el número y motivo de deserciones en la actividad formativa.
 - El Referente de formación y capacitación facilita la inscripción a agentes que, eventualmente, se incorporen a una actividad ya iniciada, siempre que lo permita el cupo y el porcentaje de asistencia requerido.
 - El Referente de formación y capacitación comunica cualquier cambio (aula, día de dictado, horario) o eventualidad al Coordinador IPAP.
 - El Referente de formación y capacitación asiste al docente en tareas de apoyo.
 - El Referente de formación y capacitación comunica la nueva modalidad de certificación digital y la implementación del nuevo circuito administrativo que garantiza su incorporación al legajo personal del SIAPE, o al legajo personal del organismo.

- El Referente de formación y capacitación entrega y/o envía al IPAP las planillas de registros de asistencia de alumnos y docentes, las evaluaciones de resultados IPAP y planillas de seguimiento de los aprendizajes.
- El Coordinador IPAP remitirá por correo electrónico al Referente de formación y capacitación la Planilla “de evaluación” de la actividad. Por su parte, el Referente la entregará a los alumnos o, en su defecto, al docente quien, a su vez, la entregará a los alumnos para que la completen. Una vez completa la planilla, el referente la remitirá al Coordinador IPAP. Este circuito debe ser completado en un plazo no mayor a 30 días.

En relación con lo expuesto anteriormente, desde la **Dirección de Formación y Capacitación** se trabaja en la reactivación de la **Red Provincial de Referentes de Capacitación**, como espacio de intercambio de saberes y demandas en el proceso de formación en la gestión pública.

En ese contexto, el IPAP brindó, de abril a noviembre de 2014, para los últimos jueves de cada mes, en encuentros de 4 horas, el Seminario-taller “Gestión de la capacitación en las organizaciones públicas” con el objeto de fortalecer el rol, instituir la Red Provincial de Referentes de capacitación. El total de 100 horas reloj de cursada se completó bajo la modalidad virtual, a través de la Plataforma Aula IPAP.

La Certificación digital de las diferentes capacitaciones es otra de las actividades realizadas por el IPAP.

El proceso de certificación digital de las actividades de capacitación incorpora, automáticamente, los diplomas de actividades al legajo electrónico de los agentes del Estado, quienes podrán imprimir dicho documento y disponer de él cuando lo deseen. Este proceso optimiza, además, los recursos de impresión en el Estado y adecúa la instancia final del proceso de capacitación a las nuevas herramientas digitales de la Provincia.

Funciones de la Dirección de Gestión del Conocimiento:

Funciones del Departamento de Diseño de la Comunicación e Imagen:

- Difunde a través de la página web del IPAP la oferta formativa continua.
- Elabora la folletería (digital) de difusión de las actividades formativas de los Programas Agentes del Estado, Organismos Provinciales y Organismos Municipales.
- Distribuye, a través del Referente de Capacitación, la folletería entre los diferentes organismos provinciales y municipales.
- Es responsable de la comunicación e información, necesaria para la gestión adecuada del IPAP.

5. Anexo:

Mesas de Diseño:





Las mesas de diseño son la base del proceso participativo que, entre directivos y técnicos del Instituto y representantes de los organismos provinciales o municipales guía las actividades formativas de la Provincia, lo cual garantiza efectividad y eficiencia al momento de dar respuesta a las necesidades.


Son el ámbito de acuerdos, recomendaciones y sugerencias en torno a una instancia de capacitación determinada; un contexto en donde el producto, los cursos, se orientan a la mejora y desarrollo de las organizaciones del Estado y a la profesionalización de sus agentes. Es un espacio que reúne, por un lado, a quienes solicitan una actividad formativa (organismos provinciales o municipales) y por el otro, a quien la brinda (IPAP). De manera articulada, ambas partes trabajan en un contexto de diálogo en el que se plantean las demandas puntuales de capacitación que trae el organismo; el IPAP evalúa su posibilidad de responder a esa demanda y ambas partes asumen compromisos mutuos en pos de la concreción de esa actividad formativa.

Integrantes

- Autoridades, personal técnico-profesional, coordinador pedagógico y coordinador administrativo del organismo.
- Integrantes por cada organismo:
- Consejero o representante, Referente de capacitación, referentes y/o representantes de las direcciones o áreas involucradas en la formulación del pedido de la actividad formativa.
- Como el Referente de formación y capacitación es el nexo entre el IPAP y el organismo provincial o municipal que representa, toda propuesta de actividad formativa debe ser canalizada por su intermedio. Asimismo, el Referente gestionará la realización de una Mesa de diseño para definir la planificación respectiva.

ANEXO II- Talleres

   		
LISTADO DE PARTICIPANTES: TALLER DE CALIDAD 3 - FEBRERO DE 2015		
PARTICIPANTES	DIRECCIÓN	ÁREA
PENAFLO, Mónica	Gestión del Conocimiento	Jefatura de Departamento
GUTIERREZ, Celina	Formación y Capacitación	Coordinación Administrativa Programa Organismos Provinciales y Programa Agentes del Estado
FIGUEROA, Andrea	Formación y Capacitación	Coordinación Administrativa Programa Organismos Provinciales y Programa Agentes del Estado
CAPDEVILA, Eduardo	Gestión del Conocimiento	Prensa y Comunicación
ROMAC, Diego	Gestión del Conocimiento	Base de datos
FIGUEROA, Carolina	Formación y Capacitación	Coordinación Administrativa Programa Organismos Provinciales y Programa Agentes del Estado
RAVAZZOLI, Lucía	Gestión del Conocimiento	Prensa y Comunicación
GERARDI, Débora	Formación y Capacitación	Coordinación Administrativa Programa Organismos Municipales
BRUNO, Marcela	Formación y Capacitación	Coordinación Administrativa Programa Organismos Municipales
BORRONI, Fabio	Gestión del Conocimiento	Administrativa
CANAL, Graciela	Gestión del Conocimiento	Edición y revisión
ARCELUS, Graciela	Formación y Capacitación	Coordinación Administrativa Programa Organismos Municipales
BARLA, Guadalupe	Gestión del Conocimiento	Centro de Documentación
MONTEAGUDO, Eliana	Sede Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Coordinación Administrativa
VAZQUEZ, Enrique	Formación y Capacitación	Informática
RECA, Teresa	Formación y Capacitación	Diseño
SUPERA, Adrián	Formación y Capacitación	Diseño
NAPOLITANO, Andrea	Formación y Capacitación	Unidad pedagógica
CONTARDO, Marcos	Gestión del Conocimiento	Observaciones e investigaciones
SOLSONA, Marta	Formación y Capacitación	Directora
DELOVO, Griselda	Gestión del Conocimiento	Directora


Griselda DELOVO
 Directora
 Gestión del Conocimiento
 IPAP

LISTADO DE PARTICIPANTES: TALLER DE CALIDAD 4 - FEBRERO DE 2015

PARTICIPANTES	DIRECCIÓN	ÁREA
PENAFLO, Mónica	Gestión del Conocimiento	Jefatura de Departamento
GUTIERREZ, Celina	Formación y Capacitación	Coordinación Administrativa Programa Organismos Provinciales y Programa Agentes del Estado
FIGUEROA, Andrea	Formación y Capacitación	Coordinación Administrativa Programa Organismos Provinciales y Programa Agentes del Estado
CAPDEVILA, Eduardo	Gestión del Conocimiento	Prensa y Comunicación
ROMAC, Diego	Gestión del Conocimiento	Base de datos
FIGUEROA, Carolina	Formación y Capacitación	Coordinación Administrativa Programa Organismos Provinciales y Programa Agentes del Estado
RAVAZZOLI, Lucía	Gestión del Conocimiento	Prensa y Comunicación
GERARDI, Débora	Formación y Capacitación	Coordinación Administrativa Programa Organismos Municipales
BRUNO, Marcela	Formación y Capacitación	Coordinación Administrativa Programa Organismos Municipales
BORRONI, Fabio	Gestión del Conocimiento	Administrativa
CANAL, Graciela	Gestión del Conocimiento	Edición y revisión
ARCELUS, Graciela	Formación y Capacitación	Coordinación Administrativa Programa Organismos Municipales
BARLA, Guadalupe	Gestión del Conocimiento	Centro de Documentación
MONTEAGUDO, Eliana	Sede Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Coordinación Administrativa
VAZQUEZ, Enrique	Formación y Capacitación	Informática
RECA, Teresa	Formación y Capacitación	Diseño
SUPERA, Adrián	Formación y Capacitación	Diseño
NAPOLITANO, Andrea	Formación y Capacitación	Unidad pedagógica
CONTARDO, Marcos	Gestión del Conocimiento	Observaciones e investigaciones
SOLSONA, Marta	Formación y Capacitación	Directora
DELOVO, Griselda	Gestión del Conocimiento	Directora


Griselda DELOVO
 Directora
 Gestión del Conocimiento
 IPAP

ANEXO III- Aplicación de registros

1) Acta reunión IPAP-Organismos

IPAP	ACTA DE REUNIÓN			R-08 Emisión 02
TEMA: Acuerdo sobre acciones de formación entre el IPAP y				
Conclusiones: En el día de la fecha se definieron el impulso y colaboración de las acciones de formación tendientes a:				
1) _____				
2) _____				
3) _____				
Reunión N°	Fecha	Hora de inicio	Hora de cierre	
Lugar de la reunión				
Función	Nombre y Apellido		Firma	

Informar a: XXXXX <input type="checkbox"/> XXXXX <input type="checkbox"/> XXXXX <input type="checkbox"/> XXXXX <input type="checkbox"/> XXXXX <input type="checkbox"/> XXXXX <input type="checkbox"/>

2) Acta IPAP-Organismos

ACTA ACUERDO ENTRE EL ORGANISMO XX Y EL INSTITUTO PROVINCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARA LA FORMACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES DE LOS TRABAJADORES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PROVINCIAL

En la Ciudad de La Plata, a los ____ del mes de ____ de 2015, entre el INSTITUTO PROVINCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, en adelante el IPAP, representado en este acto por el Sr. _____, DNI _____ con domicilio legal en _____, de esta Ciudad, y el -_____, en adelante _____, representada en este acto por su Presidente, Sr. _____, DNI _____, con domicilio legal en _____ de la Ciudad de _____, acuerdan, de pleno consenso, celebrar el presente ACTA ACUERDO, que se regirá bajo las siguientes cláusulas:

PRIMERA: El IPAP y el _____ se comprometen por este Acta Acuerdo a conformar conjuntamente una Comisión Técnica para continuar el desarrollo de las acciones de Formación destinadas a los trabajadores estatales de la Administración Pública Provincial. Esta Comisión desarrollará las siguientes actividades:

- a) Desarrollar conjuntamente acciones de formación contemplando las

necesidades de capacitación del personal de la Administración Pública Provincial.

b) Definir conjuntamente roles profesionales de la Administración Pública Provincial de diferentes niveles de calificación que sean claves en la dinámica ocupacional de la Administración Pública Provincial para realizar acciones de formación de competencias.

c) Planificar las acciones de formación a desarrollarse en el _____.

SEGUNDA: Las partes, en forma conjunta, supervisarán técnicamente, acordarán correcciones y brindarán la aprobación definitiva a las acciones de formación que se hagan o encarguen a terceros en el marco del presente convenio.

TERCERA: El presente convenio tendrá vigencia hasta el día _____ de 20___. Asimismo, podrá dejárselo sin efecto mediante la sola denuncia por escrito que realice cualquiera de las partes con un mínimo de 30 días de anticipación.

CUARTA: En muestra de conformidad, previa lectura de las partes, se firman dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, en el lugar y fecha supra mencionados.

3) Términos de referencia para la selección docentes, grilla y nota de selección

TÉRMINOS DE REFERENCIA (TDR)

POSICIÓN: _____

REQUERIMIENTOS:

PERFIL PROFESIONAL

- Profesional con experiencia en _____. Es imprescindible que demuestre competencias para _____.

DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES A REALIZAR:

- Responsable de:

_____.
- Responsable de:

_____.
- Responsable de:

_____.
- Responsable de:

_____.
- Responsable de:

IPAP	EVALUACIÓN DE ANTECEDENTES	XX
-------------	-----------------------------------	-----------

Terna Docente de:.....

Evaluación de antecedentes de postulantes				
Posición : Docente a cargo				
DIMENSIONES	Puntaje	Postulante 1	Postulante 2	Postulan
I.- Experiencia Laboral (Máximo 65 puntos)				
Experiencia laboral en				
Experiencia Laboral en				
Experiencia Laboral en				
Experiencia Laboral en				
Subtotal Experiencia Laboral				
II.- Estudios formales (máximo 35 puntos)				
Formación Profesional relacionada con el proyecto				
Media				
Tecnicatura				
Universitaria/Terciaria				
Posgrado				
Subtotal Estudios Formales				
Total				

IPAP	SELECCIÓN DOCENTES	XX
<p>En el día de la fecha informamos que el Sr. _____ postulante para desarrollar la tarea de Docente de _____ ha sido selecto como el más idóneo, por antecedentes académicos, experiencia de trabajo y perfil solicitado, para llevar adelante las actividades detalladas en los TDR que se adjuntan a continuación.</p>		

ANEXO IV- Registros de no conformidades

IPAP	NO CONFORMIDADES	XX
<p>Formulario de no conformidades:</p>		
<p>Folio n° _____</p>		
<p>Descripción de no conformidades:</p>		
<hr/>		
<hr/>		
<hr/>		
<hr/>		
<hr/>		
<hr/>		
<hr/>		
<hr/>		
<p>Pasos a seguir:</p>		
<hr/>		
<hr/>		
<hr/>		
<hr/>		
<hr/>		
<hr/>		
<hr/>		
<hr/>		