

Ministerio de Cultura y Educación
Programa de Reforma de la Gestión Administrativa de los Sistemas
Educativos Provinciales

SUBPROGRAMA DE REINGENIERÍA APLICADA A LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

PLAN DE DESARROLLO, FORMACIÓN Y RECONVERSIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Documento Borrador Base I

A MODO DE PRESENTACIÓN

- 1. FUNDAMENTACIÓN**
- 2. POLÍTICAS**
- 3. METAS**
- 4. FINALIDADES**
- 5. OBJETIVOS DE LA PRIMERA ETAPA DEL PLAN**
- 6. ESTRUCTURA DE LA PRIMERA ETAPA DEL PLAN**
- 7. CRONOGRAMA**

Octubre de 1997
Buenos Aires, Argentina.

A MODO DE PRESENTACIÓN

**SUBPROGRAMA DE REINGENIERIA APLICADA A LA GESTION DE RECURSOS
HUMANOS**

El Programa de Reforma de la Gestion Administrativa de los Sistemas Educativos Provinciales asumió, en 1996, la responsabilidad de la coordinacion y asistencia técnica y financiera a las provincias en el proceso de modernización del modelo de gestion, con el propósito de lograr, la optimizacion del funcionamiento administrativo para que, de modo más eficaz y eficiente, contribuya a y mejorar La calidad del servicio educativo, a viabilizar la implementacion de la Ley Federal de Educacion.

En el marco de este Programa, se inserta el Subprograma de Reingenieria aplicada a la gestion de los Recursos humanos. El mismo nace de la convicción de que el cambio profundo en la gestión administrativa del sector educativo tiene su eje en las PERSONAS que trabajan en él Por ello, el pivote fundamental de este proceso de cambio es la generacion de una NUEVA CULTURA ORGANIZATIVA con permeabilidad a los cambios y el desarrollo de una actitud positiva hacia los mismos que acompañe y sirva de base a las acciones previstas por el Programa. El cambio cultural es el área clave de la que depende la transformacion a lograr a mediano plazo en el sector.

Por ello, mejorar la performance de los agentes, y a través de ellos, de las instituciones u organismos publicos en la que se desempeñan, favoreciendo la adaptabilidad al cambio y la capacidad de gestión, es un claro propósito propuesto por el Programa.

Las estrategias y dispositivos generados por este SubPrograma, contribuyen con la necesaria transformación del sector, acuerdan y respetan el carácter federal del sistema educativo que hace que cada provincia defina y ejecute sus propias lineas de politica educativa de cambio en la gestion de Recursos humanos del sector administrativos en el marco de acuerdos y orientaciones generales que le dan cohesión y sentido.

Por ello el presente Documento Borrador Base I constituye una propuesta marco que orienta y cohesiona estrategias acordadas en materia de

Reingeniería aplicada a la gestión de recursos humanos abriendo una doble instancia de articulación en busca de intercambios y acuerdos. Horizontalmente, entre diferentes unidades del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación que, de un modo u otro contribuyen a optimizar la calidad del servicio educativo. Y verticalmente, entre la Nación y las provincias.

El Programa genera así un proceso participativo de Reforma que busca capitalizar el compromiso de las autoridades provinciales, y las acompaña en su esfuerzo desde el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, en el proceso de modernización, dado por la aplicación de nuevos modelos de organización y funcionamiento administrativo los que permitirán poner a La Administración Pública al servicio de la comunidad con la máxima eficiencia y eficacia.

1. FUNDAMENTACIÓN

LA REFORMA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL MARCO DE LA TRANSFORMACIÓN ESTRUCTURAL DEL SISTEMA EDUCATIVO

El proceso de transformación de la educación argentina transita, en estos últimos años, por una fase de profundización que propicia el aumento de los espacios de autonomía y de poder decisonal sobre la gestión de los servicios educativos provinciales en todas y cada una de sus instancias.

En el ámbito nacional, el Estado va asumiendo un nuevo rol diferente que apunta a “fijar y controlar el cumplimiento de la política educativa” (art. n°2 LFE). Este rol le otorga competencia para “promover la generación de acuerdos de largo plazo entre el Estado nacional, los estados provinciales y la sociedad en torno a aspectos prioritarios del quehacer educativo”, y entre los que hoy cobra vital importancia la reforma de la gestión administrativa.

Enmarcan esta etapa las Leyes de Transferencia de los Establecimientos de Nivel Medio y Superior no universitarios, específicamente, los de Formación Docente, como también la Ley Federal de Educación y el Pacto Federal Educativo.

La implementación de los cambios que imponen estas leyes impactó fuertemente en los sistemas educativos provinciales, que estaban hasta entonces organizados para administrar una porción de la totalidad de los servicios educativos que se prestan en su ámbito.

Hoy las conducciones educativas provinciales no sólo deben absorber el incremento del volúmen de alumnos, docentes y establecimientos intentando dar respuestas a cuestiones derivadas de los diferentes marcos normativos, sino que además, enfrentan dos grandes desafíos: generar los recursos para efectivizar las reformas que impone la ley Federal de Educación y responder a la necesidad de adaptación a un entorno altamente impactado por la reconversión económica, la incorporación de la tecnología, la inmediatez de las telecomunicaciones, el fácil acceso a la información, la profundización de la globalización de la producción y de los mercados.

La respuesta a estos desafíos no puede ser otra más que el cambio amplio y profundo, y es por ello que se habla de reingeniería de procesos y de reconversión de recursos humanos como estrategias necesarias para el cambio y la adecuación de la vigente gestión administrativa a las exigencias del mundo de hoy.

Esto dispara entonces, un **proceso de reformas administrativas** en los sistemas educativos provinciales que apunta al logro de una mayor eficacia y excelencia para el sector público, al crecimiento productivo de las organizaciones educativas y a la revalorización del empleado público.

Esto sin duda **imprime un cambio cultural** que se materializa y consolida a partir de la optimización de los recursos disponibles orientándose hacia la posibilidad de satisfacer la demanda social cada vez más exigente, dada por

la extensión de la obligatoriedad de la educación general básica, la adecuación de la oferta de educación polimodal al contexto de cambios sociales y productivos, la conformación de la red federal de formación docente continua, atendiendo la dinámica que impone el fenómeno de la globalización y los avances científicos y tecnológicos.

Esto configura un nuevo escenario educativo que requiere **un nuevo modelo de gestión administrativa y el desempeño de roles de excelencia** en los niveles de conducción y exigen de todos y cada uno de los agentes de la Administración Pública Provincial, el desarrollo de capacidades y funciones adecuadas a las actuales demandas del sistema educativo y de la sociedad.

EJES QUE ORIENTAN LA CONSTRUCCIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA REINGENIERIA APLICADA A LOS RECURSOS HUMANOS

Transformar la gestión administrativa implica producir cambios culturales fundamentales. Se hace referencia así a la capacidad que tiene una organización institucional para elaborar el diseño y concretar la implementación de iniciativas que modifiquen la sustancia del trabajo que se realiza.

El ritmo del cambio que experimentamos hoy en día -especialmente los producidos por las innovaciones tecnológicas, la democratización del acceso a las fuentes de información, la inmediatez de las telecomunicaciones, etc. no sólo deslumbran a la gente que se mueve en el ámbito educativo sino que las afecta y condiciona -como a las instituciones- y las coloca frente a la necesidad de asumir la emergencia de los cambios, que por su magnitud no pueden ser ignorados, ni anticipados.

Frente a ellos, y después de sobreponernos al impacto que nos producen, podemos tratar de controlarlos y dominarlos, o bien de adaptarnos, aprender y responder a los mismos. El programa adhiere a ésta última posibilidad.

Para iniciar un proceso de profundas innovaciones se requiere de “iniciativas” en los más altos niveles de decisión que acompañen y sostengan el complejo camino que se deberá transitar. Este poder de decisión debe apoyar al Know-how necesario para rediseñar los procesos que dan coherencia al cambio en la manera de trabajar.

La **faz técnica** de la reforma debe estar **inserta en un cambio cultural**, es decir en la forma de cómo las personas que componen la institución la perciben y se ven y se sienten a sí mismas.

Si bien es fácil comprometerse intelectualmente con el cambio, los esfuerzos prácticos que involucra, presentan tales dificultades que **exigen un sostenido esfuerzo** por parte de los mandos *superiores* y especialmente de los *medios*, ya que *por su carácter de personal estable son los que llevarán y sostendrán en el tiempo estas innovaciones.*

Los cambios sociales y tecnológicos exigen la *remodelación de los procesos, rediseñando las tareas en la mayor parte de los puestos de trabajo.* Esto plantea un desafío importante y con ello, la necesidad de diseñar estrategias para asumir estos cambios profundos.

Si consideramos a las instituciones, no como abstracciones, sino como organismos vivos que han de adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos, y que están constituidos por personas, cobra entonces un papel fundamental la construcción de estrategias para el **desarrollo, la formación y la reconversión de los agentes institucionales.**

- Se alude al **Desarrollo** de las personas cuando se imparten valores, conocimientos y aún habilidades sin tener a la vista un puesto de trabajo concreto sino que están orientados *al cambio de actitud frente al trabajo*, a la comprensión de nuevos paradigmas organizacionales, al cambio de la autopercepción como miembros de la organización, traduciéndose todo ello en cambios de comportamientos. En otras palabras, las personas se desarrollan cuando pueden adaptarse a un entorno de trabajo nuevo, complejo y cambiante a través del desempeño de roles laborales distintos y multifuncionales.
- Los procesos de reingeniería, además del Desarrollo de las personas requieren de una instancia de **Formación** (también denominados de **capacitación**) que refieran a los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el correcto desempeño en los nuevos puestos de trabajo, productos del rediseño de los procesos administrativos. Deben ser concebidos no sólo como la preparación para desempeñarse en forma idónea, sino como un sistema de promoción profesional. La instancia de formación laboral, si bien se fundamenta en el aprendizaje, no desestima el valor de la experiencia como punto de partida para promover la adquisición de saberes y habilidades que hagan eficiente al personal en el nuevo puesto de trabajo.
- Las acciones de desarrollo y formación laboral deben ser complementadas con instancias de **Actualización** destinados a sostener en el tiempo los cambios de conducta alcanzados a través de acciones de Desarrollo del personal, y con el objeto de incrementar los conocimientos, habilidades y destrezas logrados a través de la Capacitación o Formación Laboral.
- Es posible que la reingeniería y la incorporación de tecnología reduzcan el número de puesto de trabajo necesarios para desarrollar la gestión administrativa, lo cual exigen la implementación de estrategias de **Reconversión Laboral** destinados al perfeccionamiento, aprendizaje, adquisición de habilidades y actitudes que permitan a las personas cambiar de trabajo.

El crecimiento constante y la complejización del sistema educativo justifican la rotación de agentes de una repartición a otras, de un puesto de trabajo a otro. Son pues, las acciones de **Reconversión Laboral** garantía que la reingeniería de los procesos administrativos no propugna la expulsión de agentes del sistema, al contrario, destina grandes esfuerzos e importantes recursos a la retención de los mismos para cubrir otros puestos de trabajo detectados como necesarios por las actuales condiciones educativas.

Atender las implicancias que tienen cada una de las acciones formativas expuestas anteriormente apuntan a *dar fundamento al diseño esta propuesta* de reingeniería aplicada a los recursos humanos.

ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA LA APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS AFECTADOS A LA REFORMA

Está ya claramente acordado que, los **cambios** en la gestión de los recursos humanos afectados a la reforma **se consiguen a través de múltiples acciones formativas que necesitan ser planificadas** formal y conscientemente.

Desde esta concepción se propone el desarrollo de **nuevas estrategias de organización y administración de las políticas educativas** en materia de **desarrollo, formación y reconversión de su personal** que de modo que permitan la adaptación de las personas a los puestos de trabajo, facilitando el autoaprendizaje dirigido y asegurando el éxito de la implementación de nuevos *paradigmas* organizativos.

Al diseñar estas acciones de **desarrollo, formación y reconversión en un plan** se tiene como punto de partida dos focalizaciones de análisis: por un lado, el clima organizacional y la descripción de los puestos de trabajo administrativos actuales, y por otro, los nuevos procesos rediseñados en el ambiente de trabajo deseado.

A partir de aquí, se delimita y concreta lo que hay que aprender y adquirir, es decir, se establecen los comportamientos finales y el orden más apropiado del resto de los componentes de la tarea que permitan una transferencia máxima para la consecución de esos comportamientos finales.

Para establecer el plan de acciones de **desarrollo, formación y reconversión** de RR.HH. se focalizan estratégicamente los aspectos prioritarios para sostener gradual y progresivamente la transformación propuesta, abordando acciones destinadas a los agentes del sistema que tienda a:

- Prepararlos para la reorganización total de la gestión de la administración Pública reformada.
- Adaptarlos a los cambios que resultan de la informatización
- Prepararlos para los cambios de funciones en los puestos de trabajo
- Compensar la falta de formación o cualificación
- Aumentar el rendimiento del personal.

2 POLITICAS

El plan de acciones de **Desarrollo, Formación y Reconversión de Recursos Humanos** propuesto constituye una **herramienta de gestión** para la transformación del sistema y como tal requiere ser conceptualizado con una mirada estratégica del cambio buscado.

Desde esta concepción se propone el desarrollo de nuevas modalidades de **organización y administración de las políticas educativas**, en materia de reingeniería aplicada a la gestión de su *personal*, permitiendo la adaptación de las personas a los puestos de trabajo, facilitando el autoaprendizaje dirigido y asegurando el éxito de la implementación de nuevos modelos organizativos.

Esta propuesta de *desarrollo, formación y reconversión de recursos humanos* se fundamenta en la convicción de que en el contexto de la Reforma del Estado es necesario sostener la **formación permanente de sus agentes como eje de transformación de los paradigmas gerenciales de las organizaciones**.

Por esto que se establece que, el desarrollo de las acciones de capacitación está dirigidas a todos los agentes que desempeñan funciones en las áreas afectas por las reformas administrativas del sistema provincial, habilitándolos para desempeñar con eficiencia los nuevos roles laborales.

El Desarrollo, la **Formación y Reconversión de Recursos Humanos** se presenta como una oportunidad de perfeccionamiento, estructurado sobre la base de las características intrínsecas de la gestión pública y orientada a conjugar excelencia personal y eficacia organizacional.

Por esto, **apunta a generar una cultura organizativa con permeabilidad a los cambios y una actitud positiva hacia los mismos**, que acompañe y sirva de base a las acciones del Programa de Reforma de la Gestión Administrativa del sector educativo,

En este sentido, el plan integra un conjunto coherente y ordenado de acciones formativas considerando todos los niveles y áreas que comprende el sector educativo de la Administración Pública.

Tiende a crear un **espacio de.. desarrollo democrático**, un instrumento de **adecuación tecnológica y un ámbito. de perfeccionamiento para optimizar el desempeño laboral, en términos de calidad. y eficacia. Permite en este sentido, la contención de todos los agentes que se desempeñan en las áreas afectadas por fas reformas administrativas.**

Con el fin de monitorear la pertinencia de esta propuesta y de los resultados deseables es que se contemplan:

A.. Criterios de seguimiento y evaluación. inicial, continua de proceso y final.

B. Se evaluarán: resultados de aprendizajes, impacto- de la formación en los puestos de trabajo, en las políticas y objetivos de la organización, en la calidad de. la vida laboral y en el desarrollo personal y profesional de los agentes,

Se implementarán instrumentos de evaluación para recoger información que permita el análisis y evaluación de capacitación ofrecida en forma periódica; con el fin de introducir modificaciones superadoras y producir un informe final que capitalece las experiencias.

La información recogida será sistematizada valorada e interpretada para la toma de decisiones.

La información relevada sobre el desempeño funcional de los agentes será documentada en el legajo personal.

Se proponen **instancias de capacitación al equipo directivo escolar con modalidad de trabajo semi-presencial para las regiones urbanas, y a distancia para las regiones del interior.**

Las **definiciones políticas en torno a las estrategias para la implementación** del plan de desarrollo, formación y reconversión de **RR. HH.** surgen de la voluntad de **descentralizar y provincializar** el diseño y la gestión de los Programas de Reingeniería de los Recursos humanos.

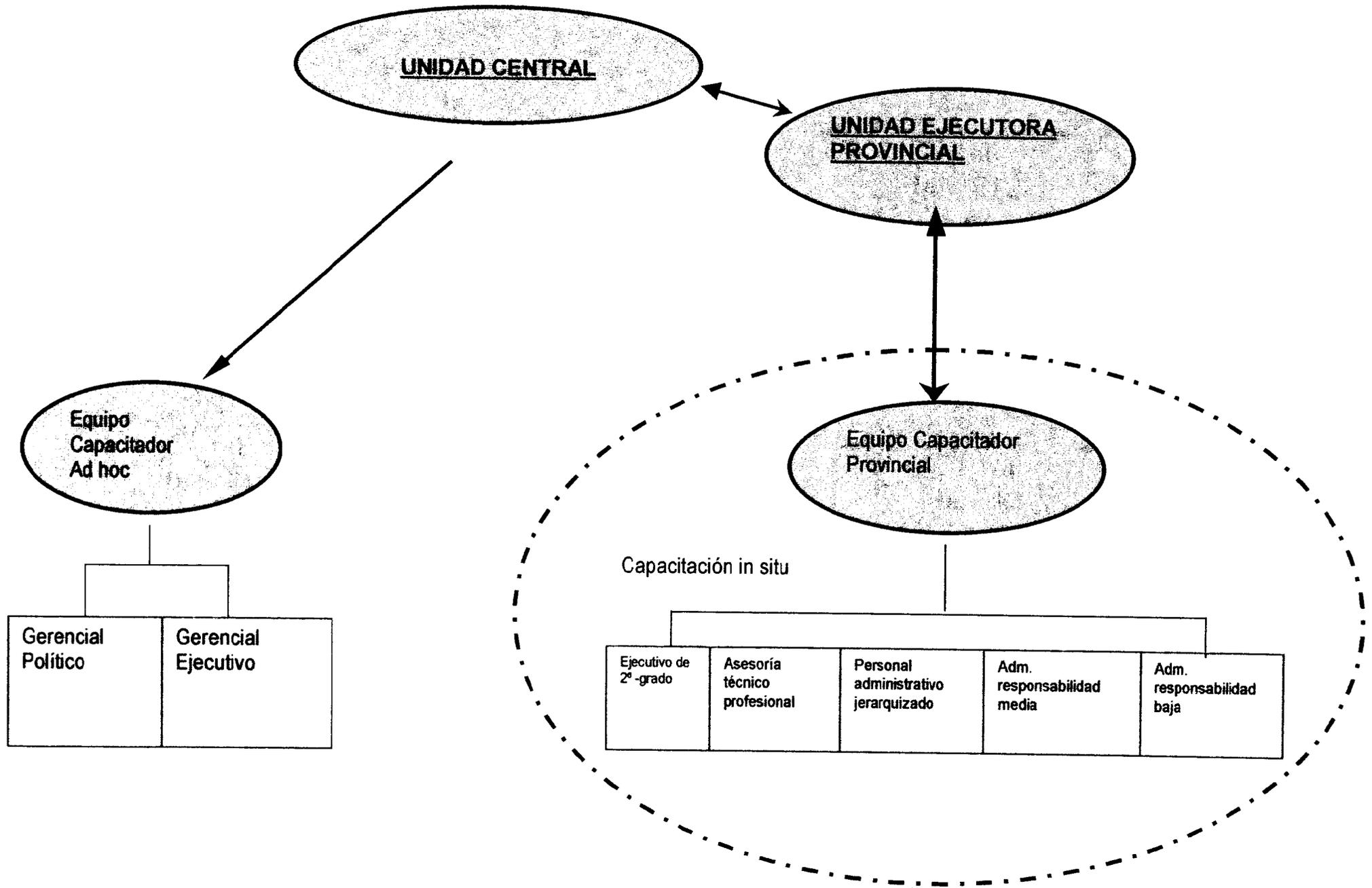
Por ello, se establece estratégicamente **proponer instancias de formación y actualización específicas para los niveles gerenciales políticos y ejecutivos de 1º grado a cargo de especialistas de relevancia nacional e internacional.**

Y para los demás niveles se proponen instancias de desarrollo, formación y reconversión acotadas a las necesidades de estas funciones a cargo de profesionales elegido por la provincia, para desarrollar acciones en forma in situ.

En función de ello se fijan las siguientes competencias para cada uno de los ámbitos involucrados: el nacional y el provincial.

Los diagramas que se presentan a continuación especifican esta dinámica:

ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL DESARROLLO Y FORMACIÓN DE RR.HH.



COMPETENCIAS RESPECTO A LAS ESTRATEGIAS
DE DESARROLLO, FORMACIÓN Y RECONVERSIÓN DE RR.HH.

MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACIÓN

1. Propone y supervisa marcos para el desarrollo del Programa de Reingeniería de RR.HH. de la Administración del sector educativo, mediante:

- Formulación de lineamientos, propósitos y contenidos básicos comunes que brinden una orientación general a todas las provincias con el fin de preservar:
 - Unidad de criterios en objetivos y contenidos del Plan Marco Nacional de Desarrollo, Formación y Reconversión de RR.HH.
 - Coherencia en torno a los principios y propósitos generales del Plan Marco Nacional de Desarrollo, Formación y Reconversión de RR.HH.
- Provisión de recursos financieros necesarios para la implementación de planes específicos vinculados con el Desarrollo, la Formación y Reconversión de RR.HH.

2. Asiste técnicamente y coordina Planes de Desarrollo, Formación y Reconversión de recursos humanos de la administración de las provincias comprometidas con la reforma Administrativa.

3. Efectúa el seguimiento y monitoreo de la calidad e impacto de los planes provinciales en la gestión administrativa.

EL ESTADO PROVINCIAL

-Diseñar Planes específicos en todos los niveles de la Administración Educativa, efectuando:

- Diseño curricular para la Propuesta Provincial de Formación, Desarrollo y Reconversión de RR.HH. a partir de un Documento Base consensuado en el marco del Programa de Reforma de la Gestión Administrativa para los sistemas Educativos Provinciales.**
- Desarrollo del diseño curricular**
- Seguimiento y monitoreo de las acciones curriculares**

- Administración de la propuesta formativa, toma decisiones sobre:**
 - > Selección de personal docente**
 - > Organización y administración de cursos y actividades**

RESPECTO AL PLAN DE DESARROLLO, FORMACION Y RECONVERSIÓN DE RR.HH

EL PLAN SE ORGANIZA EN DOS ETAPAS:

> EN SU PRIMERA ETAPA se organiza en dos ciclos formativos: uno, de actualización en modelos de organización y gestión de administrativa en el sector publico y otro, de entrenamiento laboral en nuevas tecnologías.

El **CICLO DE ACTUALIZACION EN MODELOS DE ORGANIZACIÓN Y GESTION DE LA GESTION ADMINISTRATIVA PÚBLICA** apunta a poner en marcha un proceso de sensibilización actitudinal y motivación mediante el aprendizaje de los paradigmas organizacionales y el desarrollo de la capacidad de gestión responsable de los niveles gerenciales y ejecutivos de segundo grado, como también los niveles administrativos medios y básicos.

El **CICLO DE ENTRENAMIENTO EN EL USO DE HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS** apunta a la apropiación y desarrollo de nuevas competencias y habilidades requeridas por el modelo de gestión pública apoyado por herramientas informáticas.

LA SEGUNDA ETAPA EL PLAN se estructura en otros dos ciclos formativos: uno, de **FORMACIÓN O CAPACITACION** para desempeñarse en los nuevos puestos de trabajo resultantes del rediseño administrativo, y otro, de **RECONVESION LABORAL** o preparacion para puestos de trabajo diferentes. Ambos ciclos se diseñarán al momento de la implementación del rediseño de los procesos administrativos del sector en el ámbito provincial.

Para abordar desde una mirada panorámica la organización de esta propuesta que será desarrollada en sus aspectos curriculares en el apartado 6. **ESTRUCTURA DE LA PRIMERA ETAPA DEL PLAN** se presenta a continuación el siguiente diagrama:

RESPECTO A LA IMPLEMENTACIÓN PEDAGÓGICA DEL PLAN

- Para la implementación pedagógica de la propuesta se propone **una metodología interactiva que permita trabajar constantemente los nuevos conceptos y en donde se ponga en juego el saber acumulado por los participantes** a los cursos en su paso por la administración pública y el **saber experto del capacitador**.
- **Los perfiles docentes** requeridos para el desarrollo **curricular** de esta propuesta de Reingeniería aplicada, al desarrollo, formación y reconversión de los RR.HH. deberán contar con competencias y habilidades para el trabajo interdisciplinario, experticia en la temática que abordan y reconocimiento en su ámbito.
- Los profesionales seleccionados deberán acreditar alguna experiencia en políticas y administración de recursos humanos de empresas públicas o privadas.

3. METAS

LAS METAS QUE SE FORMULAN EN ESTE APARTADO CORRESPONDEN AL CICLO DE ACTUALIZACION DE LA PRIMERA ETAPA DEL PLAN DE CAPACITACION.

Las metas generales que se plantean son:

1. 1. Capacitar en un 100% al personal de nivel **gerencial politico y ejecutivo** de la conducción educativa, en una jornada de ocho horas¹, para lograr afianzar la comprensión global del contexto internacional y nacional en el que se insertan las nuevas responsabilidades del servicio público.
2. 2. 1. Capacitar en un 100% al personal **ejecutivo, ejecutivo de segundo grado y personal asesor tecnico-profesional**, en el término de dieciséis semanas, para lograr la sistematización de un marco conceptual integrador relativo al gerenciamiento estatal de políticas educativas públicas.

2.2. Capacitar en un 100% al personal **administrativo jerarquizado y administrativo con responsabilidades medias y básicas**, en el término de dieciséis semanas, para lograr la sistematización de un marco conceptual integrador relativo a la relación entre el desempeño del nivel medio y el gerenciamiento estatal de políticas educativas públicas.
3. 3. 1. Capacitar en un 100% al personal **ejecutivo y ejecutivo de segundo grado** de la conducción educativa, en el plazo de ocho semanas, para lograr presentar e introducir los objetivos estratégicos de la acción de Gobierno Provincial y de los organismos públicos correspondientes.
4. 4.1. Capacitar en un 100% a **los agentes con responsabilidad media y básica**, en el término de 16 semanas, para contribuir a una reflexión profunda de los valores éticos que orientan una administración pública democrática.
5. 5.1 Lograr en **todos los agentes capacitados**, al finalizar el periodo de capacitación cambios actitudinales positivos hacia el auto-aprendizaje en el contexto organizacional, en un 50 %.

5.2. Incrementar el impacto positivo del intercambio de experiencias, actualización de conocimientos e integración de los distintos planos del saber en el clima organizativo, al finalizar el periodo de capacitación en **todos los agentes capacitados**, en un 50%.

5.3. Lograr impactos positivos, al valorar la integración entre los ámbitos del saber y del saber hacer con el valor del ser, en la optimización del desempeño de todos los agentes.

¹Se contabiliza el valor de una hora reloj de sesenta minutos-

PARA EL CICLO DE ENTRENAMIENTO EN EL USO DE HERRAMIENTAS INFORMATICAS, DE LA PRIMERA ETAPA DEL PLAN, SE PLANTEAN LAS SIGUIENTES METAS GENERALES:

1. lograr desarrollar, en un 100% al cabo de dieciséis semanas, un clima organizativo de intercambio de experiencias de gestión pública más eficaces hacia la búsqueda de la elevación de la calidad profesional en el desempeño de las tareas a cargo **de todos los agentes** del sector educativo de la Administración Pública.
2. **Lograr** en un 100% la incorporación de herramientas a la gestión de la administración pública, en **todos los niveles de desempeño** para un eficaz desempeño de tareas, en el término de ocho semanas.
3. **Lograr en un 100% la adaptación de nuevas tecnologías al trabajo cotidiano en la administración pública**, en todos los niveles de desempeño **en el término de ocho semanas, para un eficaz desempeño de tareas.**
4. Profundizar en un 100% las capacidades técnicas del **personal gerencia1 y ejecutivo de segundo grado** para incorporar al trabajo cotidiano nuevas tecnologías de gerenciamiento, en el término de ocho semanas.
5. Profundizar en un 100%, las capacidades técnicas del **personal administrativo medio y básica** para incorporar al trabajo cotidiano nuevas tecnologías de gestión y desempeño de la tarea, en el término de ocho semanas.
6. Incrementar en un 70% al cabo de dieciséis semanas la elevación de la calidad profesional en el desempeño de **las** tareas a cargo de los **agentes de los niveles medios y básico.**
7. Lograr en un 70 %, al cabo de dieciséis semanas, el desarrollo de roles multifuncionales en el **personal de nivel medio y básico**, con eficacia y eficiencia.

CARGA HORARIA SEGÚN LOS NIVELES DE CAPACITACIÓN

Con el objeto de abordar en este apartado la definición de "Metas" se especifica, en la siguiente tabla, las cargas horarias de formación relativas a cada nivel de capacitación. Éstas se establecen teniendo en cuenta las necesidades formativas de cada perfil y para la **primera etapa** de Desarrollo, Formación y Reconversión laboral, se especifica que cada nivel cumplimente las siguientes carga horaria de formación:

A. Nivel Gerencial político	8 horas	2 horas
B. Nivel Gerencial ejecutivo	48 horas	16 horas
C. Nivel Ejecutivo de 2^a grado	148 horas	32 horas
D. Nivel Asesoría técnico-profesional	128 horas	32 horas
E. Nivel Administrativo jerárquico	144 horas	72 horas
F. Nivel Administrativo con resp. Media	32 horas	72 horas
G. Nivel Administrativo con resp. Baja	32 horas	8 horas

Se propone que esta carga horaria sea distribuida semanalmente, en un número equitativo de jornadas, a cargo de especialistas de reconocida trayectoria y experticia en el campo problemático.

4.FINALIDADES

El plan propuesto de acciones de Desarrollo, Formación y Reconversión de **Recursos** Humanos está destinado a todos los agentes que cumplen función administrativa en el ministerio educativo provincial, tanto en las instancias gerenciales políticas y ejecutivas, como en la instancia administrativas con responsabilidad media y básica. Por ello está dirigido a transferir tecnologías -es decir "modos de hacer las cosas"- con distintas modalidades y aplicar herramientas adecuadas que permitan el autodesarrollo sostenido de los agentes y su capacidad creativa.

Constituye en este sentido, un espacio de **perfeccionamiento** estructurado sobre la base de las características intrínsecas de la gestión administrativa pública y orientada a conjugar la excelencia personal y la eficacia organizacional.

Es un servicio que brinda el ministerio provincial para revalorizar las potencialidades personales, intercambiar experiencias y optimizar el desempeño laboral en un proceso de reorientación de la gestión del trabajo administrativo diseñado en dos etapas como se muestra en el siguiente cuadro:

PLAN DE DESARROLLO, FORMACIÓN Y RECONVERSION DE LOS RR.HH.		
PRIMERA ETAPA		SEGUNDA ETAPA
Es previa a la implementación de los procesos rediseñados.	R E I N G E N I E R I A	Se inicia con la implementación de la reingeniería de procesos de gestión administrativa.
Continúa a lo largo de toda la reforma de la gestión administrativa del sector destinatario de la transformación en las trece provincias.		Continúa dando respuesta a requerimientos específicos para los puestos de trabajo.

En una **primera etapa**, las acciones diseñadas tienden a **desarrollar** competencias en el personal para:

1. Incrementar la capacidad técnica-analítica y fomentar la comprensión político-estratégica para afrontar los nuevos desafíos de la gestión de la administración pública en la década de los '90.
2. Mejorar la performance de los agentes, y a través de ellos, de las instituciones u organismos públicos en el que éstos se desempeñan, favoreciendo la adaptabilidad al cambio y la capacidad de gestión estratégica.

En una **segunda etapa** se orientan las acciones de capacitación hacia la adquisición de competencias para:

3. Promover el desempeño de las nuevas funciones por la reforma administrativa, con calidad y eficiencia.
4. Facilitar la adaptación de los agentes a los cambios motivados tanto por la reconversión laboral como por las nuevas formas de organización del trabajo.

En el presente **Documento Borrador Base I** se desarrollarán los aspectos curriculares específicos inherentes al **diseño de la primera etapa del plan**.

La segunda etapa se planificará una vez que estén definidos los criterios de implementación del rediseño de los procesos administrativos.

**5.OBJETIVOS DE LA PRIMERA ETAPA DEL
PLAN DE DESARROLLO, FORMACIÓN Y RECONVERSIÓN
DE RECURSOS HUMANOS**

Esta primera etapa se organiza en dos ciclos formativos para el logro de las finalidades ya establecidas.

En **primer lugar**, el **CICLO DE ACTUALIZACIÓN** apunta a poner en marcha un proceso de sensibilización actitudinal y motivación mediante el compromiso de los agentes con responsabilidades tanto gerenciales y ejecutivas, como de los administrativos de responsabilidad media y básica, en múltiples actividades orientadas a la instalación **de** capacidad **de gestión con sentido estratégico y al aprendizaje global de las organizaciones**.

En este sentido, se plantean para el ciclo de actualización los siguientes objetivos:

1. Contribuir, **en todos los niveles funcionales de desempeño**, a una reflexión profunda de los valores éticos que orientan una administración pública democrática.
2. Afianzar, en el **nivel gerencia1 político y ejecutivo** de primer nivel de la conducción educativa, la comprensión global del contexto internacional y nacional en el que se insertan las nuevas responsabilidades del servicio público.
3. Facilitar, **en el nivel ejecutivo de segundo nivel**, la sistematización de un marco conceptual integrador relativo al gerenciamiento estatal de políticas públicas y generar una actitud que favorezca la implementación de los nuevos modelos de gestión.
4. Presentar e introducir, **en el nivel ejecutivo de primer y segundo nivel** los objetivos estratégicos de la acción de Gobierno Provincial y de los organismos públicos correspondientes y disponerlos para el cambio de comportamientos con el objeto de que concreten la Reforma Administrativa.
5. Desarrollar cambios actitudinales positivos, **en los niveles administrativos con responsabilidad media y baja**, hacia el auto-aprendizaje en el contexto organizacional, que recupera experiencias, actualiza conocimientos e integra distintos planos del **saber, del saber hacer y del ser**.

II. En segundo lugar, el **CICLO DE ENTRENAMIENTO EN EL USO DE HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS** apunta a la preparación requerida por el nuevo modelo de gestión pública apoyado por tecnología informática.

Se plantea para el ciclo de entrenamiento en el uso de nuevas tecnologías los siguientes objetivos:

1. Facilitar la **incorporación de herramientas informáticas** y la adaptación de nuevas tecnologías a la gestión de la administración pública, en todos los niveles funcionales de desempeño.
2. Profundizar y mantener actualizadas las **capacidades técnicas operacionales** de los agentes comprendidos en el plan de desarrollo, **formación y reconversión de recursos humanos** capacitación en los rubros componentes del ciclo básico.
3. Fomentar el **intercambio de experiencias** en el uso de tecnologías informáticas aplicadas a la gestión pública y la elevación de la calidad profesional en el desempeño de las tareas a cargo de los agentes fomentando el desarrollo de roles multifuncionales.

**6. ESTRUCTURA CURRICULAR DE LA PRIMERA
ETAPA DEL PLAN DE CAPACITACION**

ESTRUCTURA CURRICULAR DEL PLAN DE DESARROLLO,

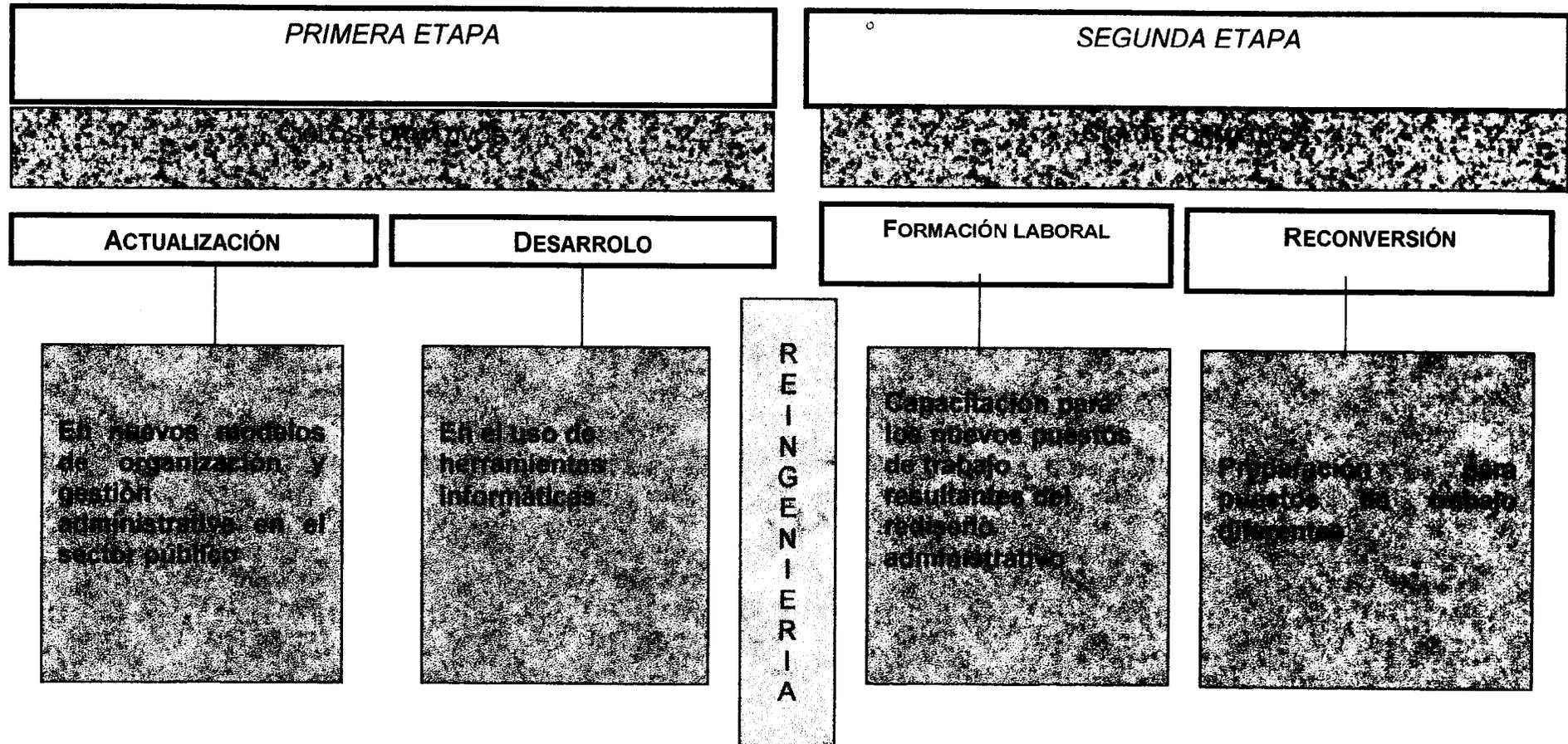
FORMACIÓN Y RECONVERSIÓN DE RR.HH.

En este apartado del **Documento Borrador Base I** se desarrollarán los aspectos curriculares específicos inherentes al **DISEÑO DE LA PRIMERA ETAPA DEL PLAN**.

La planificación curricular de la SEGUNDA ETAPA se ajustará oportunamente a las **temáticas requeridas y a los plazos de tiempo exigidos por la implementación de la reingeniería** de procesos de gestión administrativa en los Ministerios Provinciales.

A continuación y a efectos de mostrar una apreciación panorámica del conjunto de acciones curriculares que implica esta estrategia se presentan a continuación un diagrama que muestra **la estructura** curricular del Plan previamente presentado.

ESTRUCTURA CURRICULAR DEL PLAN DE DESARROLLO, FORMACIÓN Y RECONVERSIÓN DE RR.HH.



LOS NIVELES DE LA CAPACITACIÓN Y LA FORMACIÓN REQUERIDA

Para la elaboración del plan propuesto de Desarrollo, Formación y Reconversión se ha tenido en cuenta la necesidad de dar respuesta a los problemas que conciernen, más inmediatamente, al quehacer de los agentes **de acuerdo a la función que desempeñan en la Administración Pública Provincial.**

Por esto, se relevan y analizan los roles y funciones de los agentes en las distintas entidades organizativas. Se caracterizan sus tareas, para detectar las competencias y habilidades que ésta pone en juego, como así también las actitudes y valores que motorizan.

Estos procedimientos de relevamiento apuntan a detectar, según sea el perfil funcional del destinatario, los requerimientos específicos de formación para el desempeño de roles multifuncionales en las organizaciones públicas que, en términos de competencias, es necesario desarrollar en la instancia de capacitación.

En el siguiente cuadro se describen de acuerdo al perfil funcional del destinatario, los requerimientos formativos a desarrollar en la primera etapa de la instancia de capacitación:

LOS NIVELES DE CAPACITACIÓN Y LA FORMACIÓN REQUERIDA

<p>Nivel capacitación</p>	<p>Perfil de los destinatarios de la capacitación</p>	<p>Ciclo de actualización</p>	<p>Formacion requerida Ciclo de entrenamiento en herramientas informáticas</p>
<p>Nivel A Gerencial Político</p>	<p>Destinado a perfiles que cumplen las siguientes funciones: ejecutan lo propuesto por la política provincial. Formulan y proponen políticas para el sector educativo. Elaboran el planeamiento estratégico. Definen la organización del áreas. Ejecutan el control de la ejecución de la política del sector educativo. Intervienen en la modificación de normas legales.</p>	<p>Requieren formación para: actualizar y favorecer la comprensión global del contexto internacional, nacional y provincial en el que se enmarca el gerenciamiento político.</p>	<p>Requieren formación general orientada a generar una visión estratégica para su uso</p>
<p>Nivel B Gerencial Ejecutivo (ej: Director a Jefes de Area)</p>	<p>Destinado a perfiles que cumplen las siguientes funciones: Gestionan y administran el presupuesto para el área. Promueven políticas orientadas a la introducción de innovaciones y el mejoramiento del area educativa. Elaboran y desarrollan planes y proyectos específicos, con una mirada estratégica en su área con acuerdo a la política educativa provincial. Toman decisiones con autonomía dentro de la competencia asignada.</p>	<p>Requieren formación para: favorecer la comprensión y análisis de políticas públicas para la toma de decisiones.</p>	<p>Requieren formación general para actualizar la visión estratégica sobre la informática y su aplicación en los procesos de gerenciamiento público.</p>

N i v e l
capacitacion

Formación requerida

Perfil de los destinatarios de la capacitacion

Ciclo de Actualizacion

Ciclo de entrenamiento e herramientas informaticas

<p>Nivel C Gerencia1 Ejecutivo de 2º grado (ej Supervisor y Director de nivel escolar)</p>	<p>Destinado a perfiles que cumplen las siguientes funciones: Aplican políticas específicas para el nivel o área a su cargo en el marco de la política educativa provincial. Desarrollan tareas vinculadas con funciones profesionales o de aplicación de técnicas o procesos administrativos complejos que impliquen la formulación y el desarrollo de proyectos. Interpretan, construyen y comunican información. Supone responsabilidad sobre el cumplimiento de los objetivos a su cargo con sujeción a planes y marcos normativos o técnicos, con autonomía para aplicar la iniciativa personal en la resolución de problemas dentro de las pautas establecidas.</p>	<p>Requieren formación especializada para actualizar y profundizar las principales teorías organizativas de la Administración pública y el rol del supervisor y equipo directivo en la interpretación de las mismas, que conlleva el desarrollo de proyectos específicos y procedimientos particulares.</p>	<p>Requiere formación básica para aplicar herramientas informáticas que le permitan construir y comunicar información relevante. Actualizar su visión estratégica de la informática.</p>
<p>Nivel D Asesoría Técnico-profesional (ej: profesionales: Abogados, contadores, psicólogos, arquitectos etc)</p>	<p>Destinado a perfiles que cumplen las siguientes funciones. Aplican conocimientos y pericia en la aplicación de técnicas específicas para la resolución de tareas acotados a la gestión administrativa del sistema. Pueden comportar el control operativo de unidades organizativas de menor nivel. Supone responsabilidad sobre los resultados de procedimientos y tareas individuales o grupales, con sujeción a objetivos y métodos específicos y relativa autonomía ante su superior.</p>	<p>Requieren formación especializada para la función técnico-profesional de análisis y evaluación para la toma de decisiones que conlleva el desarrollo de proyectos específicos y procedimientos particulares</p>	<p>Requieren formación general para actualizar la visión estratégica de la informática y especializada para el manejo de herramientas básicas acordes al desempeño de la función</p>
<p>Nivel Personal Administrativo Jerarquizado</p>	<p>Destinado a perfiles que cumplen las siguientes funciones: Desarrollan roles multifuncionales con diversidad de tareas que requieran la aplicación de conocimientos específicos. Pueden comportar</p>	<p>Requieren formación para comprender los requerimientos que las políticas educativas plantean hoy a la organización y a la gestión de los recursos humanos en el Estado.</p>	<p>Requieren formación especializada para la adecuación e implementación de nuevas tecnologías a la tarea cotidiana, para lograr eficacia en el</p>

N i v e l
capacitacion

Perfil de los destinatarios de la capacitación

Formación requerida

Ciclo de Actualización

Ciclo de entrenamiento en herramientas
informáticas

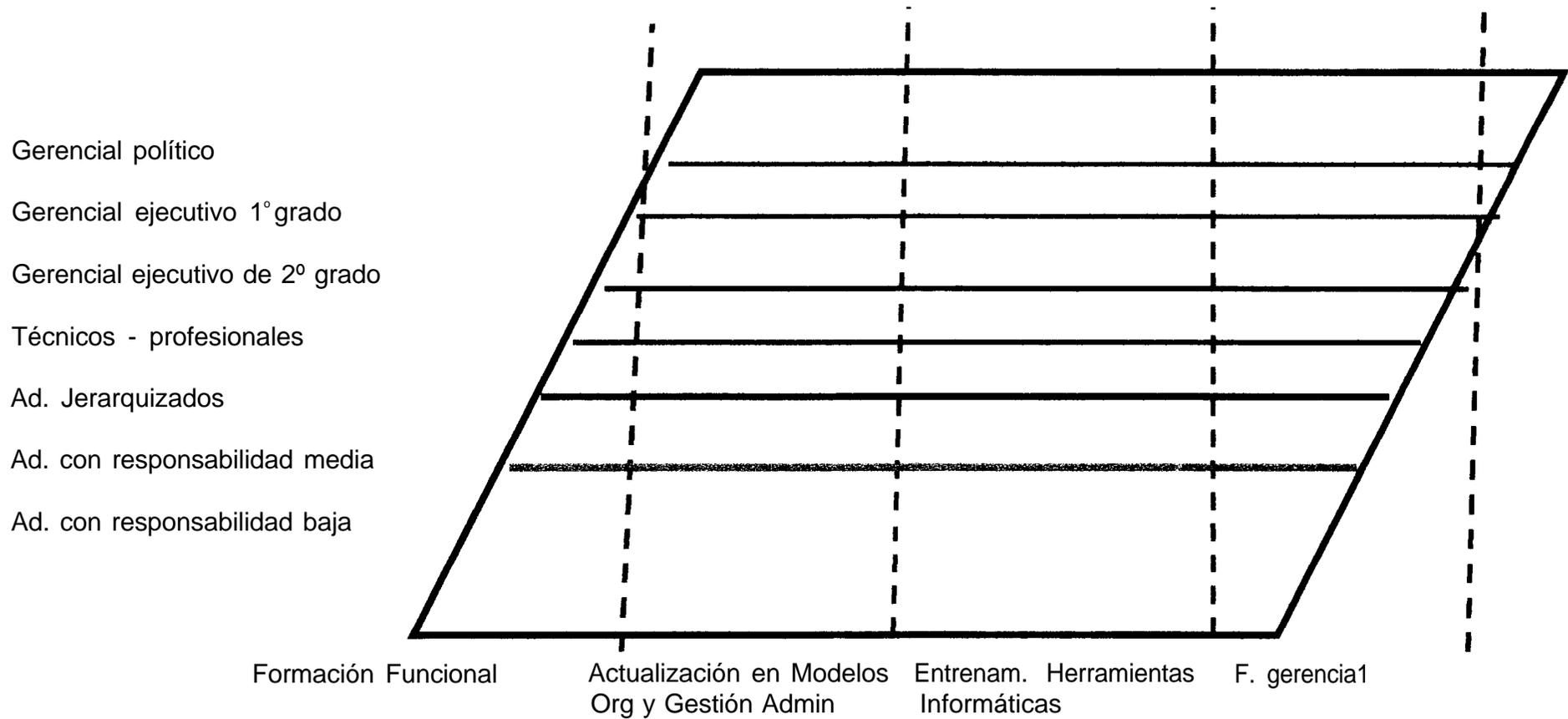
<p>(ei: secretarios)</p>	<p>la supervisión de las tareas de otros agentes para dar cumplimiento a las políticas educativas. Supone responsabilidad sobre el resultado de las tareas individuales o grupales establecidas por su superior. Producen, procesan y comunican información eficiente y pertinente</p>		<p>desempeño de la función</p>
<p>Nivel F Personal Administrativo con responsabilidad media(ag. operativos)</p>	<p>Destinado a perfiles que cumplen las siguientes funciones Desempeñan tareas individuales, de escasa diversidad. Supone responsabilidad media sobre el resultado de las tareas con sujeción a instrucciones de trabajo establecidas por su superior y supervisión inmediata.</p>	<p>Requieren formación para desempeñar roles multifuncionales, asumir la autoevaluación de su desempeño y el desarrollo de tareas en equipo. Facilitar la comprensión de los requerimientos que las políticas educativas plantean hoy a la organización y a la gestión de los recursos humanos en el Estado. Desarrollar competencia para el trabajo en grupo.</p>	<p>Requiere formación general para desarrollar aptitud y habilidad para la tarea, sin implicar formación específica para su desempeño se recomienda su actualización en nuevas tecnologías.</p>
<p>Nivel G (Administrativo con responsabilidad baja)</p>	<p>Destinado a perfiles que cumplen las siguientes funciones: Desempeñan tareas simples, repetitivas y de escasa diversidad. Supone baja responsabilidad sobre el resultado de las tareas con sujeción rutinas de trabajo: Perciben control estricto de su superior inmediato.</p>	<p>Requieren formación para actualizar la comprensión de los conceptos de servicio público y calidad. Preparar el desarrollo de competencias para asumir roles multifuncionales y asumir responsabilidad para el trabajo individual aplicando creatividad para mejorar su desempeño.</p>	<p>Requieren aptitud y habilidad para la tarea, sin implicar formación específica para su desempeño se recomienda su actualización en nuevas tecnologías.</p>

**LOS CONTENIDOS CURRICULARES SUGERIDOS EN ESTE PLAN DE DESARROLLO,
FORMACIÓN Y RECONVERSIÓN DE LOS RR.HH**

Los contenidos curriculares que se sugieren en esta propuesta resultan de considerar la dinámica tensión que se establece entre dos puntos: las especificidades de las diferentes funciones de los agentes y los requerimientos para desempeñarse en un nuevo ambiente de trabajo resultante de un importante proceso de transformación de la gestión administrativa.

De allí, que se presenta en el siguiente diagrama esta relevante dinámica que vincula los principales ejes de **contenidos formativos de la propuesta** y el nivel funcional de los agentes a los que se destina el mismo:

LOS CONTENIDOS CURRICULARES PLAN DE DESARROLLO, FORMACION Y RECONVERSIÓN
DE RR.HH



LOS EJES DE CONTENIDOS ESTRUCTURANTES DE LA PRIMERA ETAPA DEL PLAN

Las acciones de Desarrollo, Formación y Reconversión propuestas apuntan a formar agentes capaces de administrar sus propios procesos de trabajo a fin de lograr el máximo nivel de productividad, calidad y compromiso social. Es por ello que se ponen a su alcance herramientas informáticas adecuadas a las diversas funciones y participación en la actualización de problemáticas comunes y diferentes para cada función.

En este sentido, la propuesta se centra en algunos ejes de contenidos que estructuran el currículum, entre ellos se destacan los siguientes:

- Un primer eje se centra en la temática de las **organizaciones públicas y la gestión estratégica de los recursos humanos, su estrecha relación y la heterogeneidad de las estructuras organizativas**. También se mostrará la vinculación entre las características particulares de una organización y el tipo de gerenciamiento que esta requiere. En este sentido se entiende gerenciamiento en un sentido amplio, que comprende **el desarrollo y motivación de recursos humanos, la toma de decisiones y el tratamiento de la información para la toma de decisiones**.
- Un segundo eje focaliza la **relación entre los diversos rangos de las funciones, tanto las de rango ejecutivo como los rangos medio, medio-operativo atraviesa como problemática transversal, el quehacer del agente público**. En este sentido se pretende profundizar la concepción de la gestión pública, no como una mera implementación de decisiones políticos-técnicos y administrativos predefinidas, sino como bisagra entre el momento de su diseño y el de su ejecución. Es decir, se intenta contribuir a una reflexión y toma de conciencia de las responsabilidades inherentes a la tarea y gerencia de las cosas “públicas” teniendo en cuenta que la última definición de la tarea pública está en su implementación, en todos y cada uno de los niveles de la administración pública.
- **La visión estratégica de la informática** apunta a posicionar a las personas en un lugar desde el cual se pueda superar la cultura de la computación hacia la cultura de la información para apropiarse del valor comunicativo de la relación organización-información.

CARGA HORARIA DE FORMACION SEGÚN LOS NIVELES DE CAPACITACIÓN

Teniendo en cuenta las necesidades formativas de cada perfil se sugiere, para la primera etapa de desarrollo, formación y reconversión laboral, que cada nivel cumplimente las siguientes carga horaria de formación:

Nivel de Capacitación	Carga horaria 1° etapa de Capacitación	
	Ciclo Actualizacion	Ciclo Entrenamiento
A. Nivel Gerencial político	8 horas	2 horas
B. Nivel Gerencia1 ejecutivo	48 horas	16 horas
C. Nivel Ejecutivo de 2ª grado	144 horas	32 horas
D. Nivel Asesoría técnico-profesional	128 horas	32 horas
E. Nivel Administrativo jerárquico	144 horas	72 horas
F. Nivel Administrativo con resp. Media	32 horas	72 horas
G. Nivel Administrativo con resp. Baja	32 horas	8 horas

Se propone que esta carga horaria sea distribuida semanalmente, en un número equitativo de jornadas, a cargo de especialistas de reconocida trayectoria y experticia en el campo problemático.

ORGANIZACIÓN DE LOS CONTENIDOS DE LA PRIMERA ETAPA DEL PLAN SEGÚN LOS NIVELES FUNCIONALES DE LOS DESTINATARIOS

Los contenidos sugeridos en esta propuesta están organizados en **ÁREAS TEMÁTICAS** acordes con cada uno de los niveles de desempeño y la experiencia administrativa de los destinatarios.

Se plantean **MÓDULOS** en **siete niveles** de **capacitación**, teniendo en cuenta la función del destinatario.

Cada nivel propone una selección específica de **ÁREAS TEMÁTICAS** en el que se abordan los aspectos conceptuales y contextuales que enmarcan la gestión y las estrategias políticas que la direccionan, **acordes al tipo de función de los destinatarios, grado de autonomía y responsabilidad en el desempeño de las tareas.**

Cabe aclarar que tanto **los módulos** como los **contenidos sugeridos** que se desarrollan en este apartado, deberán estar sujetos a un profundo análisis y secuenciación. Se refiere aquí a **contenidos sugeridos, entre otros**, para la propuesta teniendo en cuenta los diversos requerimientos formativos diagnosticados por parte de los responsables de la presente propuesta.

A modo de síntesis resulta interesante realizar algunas acotaciones:

- Las áreas temáticas están integradas por módulos. Estos a su vez, agrupan contenidos sugeridos.
- Tanto los módulos como los contenidos sugeridos que éstos despliegan deberán estar sujeto a un profundo proceso de análisis y secuenciación por parte de los responsables provinciales. Estos iniciaría así la tarea de seleccionar contenidos pertinentes a los intereses y necesidades emergentes de cada uno de los contextos provinciales en consulta con las Autoridades Provinciales.
- Entonces, los responsables provinciales deberán seleccionar las áreas temáticas, y de ellas, los módulos y contenidos sugeridos en función de la disponibilidad horaria que se determinó en el cuadro anterior "**CARGA HORARIA DE FORMACIÓN SEGÚN LOS NIVELES DE CAPACITACIÓN**".

A continuación se presentan las **áreas temáticas**, del **ciclo de actualización y de entrenamiento en el uso de herramientas informáticas**, a desarrollar en cada nivel de capacitación según sea la jerarquía del destinatario:

CICLOS DE CAPACITACION

NIVELES
DE
CAPACITACION

JERARQUIAS DE
LOS DESTINATARIOS

Ciclo de Actualización en organización y gestión
de la Administración Pública
-Módulos temáticos-

Ciclo de entrenamiento
en herramientas informáticas
-Módulos temáticos-

<p>A. Gerencial Política</p>	<p>Ej. .Ministro/a Subsecretario/a</p>	<p>I.- Nuevos escenarios de la agenda internacional II- Nuevos roles del Estado III- Objetivos y Planes de acción de gobierno</p>	<p>I. Tecnología de Informatica II. Visión estratégica de la informática. III .Herramientas Informaticas básicas</p>
<p>B. Gerencia1 Ejecutivo</p>	<p>Ej: Directores de Nivel o Jefes de Area (Administración de RRHH, Contable y Presupuestaria, etc.)</p>	<p>IV. Fundamentos de la Gerencia Pública V. Roles y funciones gerenciales VI. El cambio en la Gestión Pública VII. Las organizaciones públicas y el rol del Director en el proceso de toma de decisiones VIII. Ética y administración democrática</p>	<p>II. Visión estratégica de la informática III.Entrenamiento para el uso herramientas Informáticas básicas IV.Usuarios de red</p>
<p>C. Gerencial Ejecutivo de 2º grado</p>	<p>Ej. Supervisión, Directivos</p>	<p>IX. El sistema organizacional público X. Teorías de la organización públicas XI. Las organizaciones públicas y el rol directivo y supervisivo: su lugar para la toma de decisiones. XII. Gestión por proyecto XIII. Ética profesional</p>	<p>II. Visión estratégica de la informática III. Entrenamiento para el uso herramientas Informáticas básicas IV.Usuarios de red</p>

CURSOS DE FORMACIÓN PROFESIONAL			
D. Nivel Asesoría técnico-profesional	Ej: Asesores, Contadores, Arquitectos, Abogados	IV. Fundamentos de la Gerencia Pública VI. El cambio en la Gestión Pública X. Teorías de la organización públicas XI. Las organizaciones públicas y el rol del Director en el proceso de toma de decisiones. XII. Gestión pública por proyecto XIV. La comunicación en la organización XV. Estado, educación y organizaciones públicas XVI. Planificación, gestión y evaluación de proyectos educativos XVII. Gestión y aseguramiento de la calidad XVIII. Producción de instrumentos comunicacionales eficaces XIX. Gestión de presupuesto por programa XX. Gestión de servicios jurídicos XXI. Gestión de servicios contables	II. Visión estratégica de <i>la</i> informática III. Entrenamiento en el uso herramientas Informáticas básicas
E. Nivel Administrativo jerarquizado	Ej: Secretarios/as Asistentes	XXII. La comunicación en la organización XXIII. Estado, educación y organizaciones públicas XXIV. Atención al público XXV. Atención al público con discapacidades XXVI. Gestión administrativa XXVII. Comprensión lectora y producción de informes eficaces	II. Visión estratégica de la informática III. Entrenamiento en el uso herramientas Informáticas básicas IV. Usuarios de red

CICLOS DE CAPACITACION

NIVELES
DE
CAPACITACION

JERARQUIA DE
LOS DESTINATARIOS

Ciclo de Actualización en organización y gestión
de la Administración Pública
-Módulos temáticos-

Ciclo de entrenamiento
en herramientas informáticas
-Módulos temáticos-

<p>F. Nivel Administrativo con responsabilidad media</p>	<p>Ej Personal operativo</p>	<p>XXII. La comunicación en la organización XXIII. Estado, educación y organización públicas XXIV. Atención al público XXV. Atención al público con discapacidades XXVI. Gestión administrativa XXVII. Comprensión lectora y producción de informes eficaces XXII. La comunicación en la organización XXIV. Atención al público</p>	<p>II. Visión estratégica de la informática III. Entrenamiento en el uso de herramientas Informáticas básicas</p>
<p>G. Nivel Administrativo con responsabilidad baja</p>	<p>Mayordomía, maestranza, servicios generales</p>	<p>XXII. La comunicación en la organización XXIV. Atención al público</p>	<p>II. Visión estratégica de la informática III. Entrenamiento en el uso de herramientas Informáticas básicas</p>

METODOLOGÍA PEDAGÓGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN CURRICULAR

Se recomienda para la construcción de los contenidos curriculares que se desarrollarán en el ámbito provincial la siguiente metodología:

1. Seleccione una o más **ÁREAS TEMÁTICAS** del total de las propuestas para cada nivel de capacitación.

Por ejemplo, se selecciona el área IX El **sistema organizacional público**

2. Cada área se organiza en **módulos, cada uno con diferentes cargas horarias. Seleccione** los módulos que considere pertinente de acuerdo a la carga horaria total del mismo y a las características del destinatario.

Ejemplo: **Módulo IX. 1 Los sistemas organizativos públicos**
Carga horaria total: 6 horas

Módulo IX . 2 La perspectiva integradora en la gestión de los RR.HH.
Carga horaria total: 4 horas

3. **De cada módulo elegido, seleccione y secuencie los contenidos** sugeridos de modo tal que en su organización cumplimenta la carga horaria respectiva al mismo módulo.

Por ejemplo:

Módulo IX. 1 Los sistemas organizativos públicos
Carga horaria total: 6 horas

- **El sistema organizacional público: aproximaciones teóricas, instrumentos analíticos y consecuencias operacionales**
- **Tecnología, diseño de trabajo y tensión**
- **La cultura organizacional: cómo se aprende, qué hace, la cultura en acción.**

Módulo IX 2 La perspectiva integradora en la gestión de los RR.HH.
Carga horaria total: 4 horas

- **Integración del personal**
- **Administración del cambio mediante el desarrollo administrativo y organizacional**

**CONTENIDOS SUGERIDOS PARA EL CICLO DE
ACTUALIZACIÓN EN ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

CONTENIDOS MINIMOS SUGERIDOS PARA EL CICLO DE ACTUALIZACIÓN EN ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AREA TEMATICA

I. Nuevos Escenarios de la Agenda Internacional

El objetivo de esta Brea es favorecer una comprensión global del contexto internacional y nacional en el que se enmarca el gerenciamiento publico en este fin de siglo. Nuevo orden mundial, transnacionalizacion de la economia, fragmentación, espacios economicos integrados, educacion, ciencia y tecnologia son algunos de los temas y cuestiones que dan cuenta de procesos de dimension global con fuerte impacto local. El abordaje de estas cuestiones estara destinado a identificar la repercusion de las misma sobre el Estado Argentino y la Administración Pública Provincial.
La metodología pedagógica consistirá en exposición y debate.

MÓDULO

I.I.Cambio Tecnológico, ciencia y educación

A. Contenidos sugeridos

- El desafío de la competitividad internacional
- En qué se coincide en los países líderes y qué se discute
- Breve historia de las instituciones fundamentales de nuestro sistema científico-tecnológico: CNEA, INTI, INTA, CONCIET, SECyT, Universidades Nacionales.
- Nuestros Premios Nobel. Los exiliados.
- El papel de las empresas nacionales y extranjeras.
- La educación en la Argentina. Breve historia y diagnóstico.
- Los sistemas educativos como grandes organizaciones y su relación con la oferta y la demanda.
- De las commodities a las ventajas competitivas estratégicas: un sistema económico y cultural competitivo.

Duración : 6 horas

B. Metodología didáctica sugerida

Exposición
Análisis de casos
Participación de invitados
Discusión dirigida

MÓDULO

1. 2. Revolución tecnológica, integración y empleo

A. Contenidos sugeridos

- Nuevos escenarios internacionales. Globalización de la economía mundial
- Integración regional. Recuperación del espacio local como ámbito de desarrollo.
- Nuevas tecnologías. Efectos sectoriales, económicos y sociales. Los nuevos perfiles productivos.

- Revolución tecnológica y empleo. Efectos cuantitativos y cualitativos. Efectos sobre el presente. Las incógnitas del futuro.
- El rol del Estado y la transformación.
- El Estado como promotor de desarrollo

Duración: 3 horas

B. Metodología didáctica

Exposición
Taller de diseño

MÓDULO

1. 3. Gerenciamiento de nuevas realidades

A. Contenidos sugeridos

- Dirigiendo los elementos fundamentales. La administración de las productividades.
- Dirigiendo para el mañana. La dirección del crecimiento. La dirección de la innovación y el cambio. Estrategias gerenciales para el mañana.
- Dirigiendo el cambio oceánico: la nueva estructura de las poblaciones y la nueva dinámica de la población.
- La gerencia en ambientes turbulentos. La gerencia en un medio político y una economía globalizada.
- El desafío a la gerencia.
- La tentativa de un “paradigma ecológico”
- Educación permanente para competir

Duración: 7 horas

B. Metodología didáctica sugerida

Exposición y debate
Análisis de casos

AREA TEMATICA

II. Nuevos Roles del Estado

El objetivo de esta área es abordar el análisis de la naturaleza específica del Estado y de las nuevas demandas que la sociedad le plantea -en el marco de los nuevos escenarios internacionales- y una búsqueda de alternativas creativas, desde el Estado para lograr una capacidad de supervisión política que acompañe el desarrollo de la sociedad civil.

Privatizaciones, descentralización, desregulación y regulación, reforma educativa y administrativa del sector educación, gestión de recursos humanos, aparición de instituciones supranacionales, defensa del consumidor y del usuario son algunos de los procesos a analizar con vistas a definir los nuevos roles del Estado.

La metodología consistirá en exposición y debate

MÓDULO

II.1. El Estado-Nación en contexto de globalización

A. Contenidos sugeridos

- Administración Pública y Sociedad: nuevo escenario para esa relación.
- Estado y Sociedad en el contexto de transformaciones globales en el orden de la economía, la sociedad, la política, las instituciones educativas y la cultura organizativa. Nuevos estilos de gestión.
- Estado Nacional y procesos de integración
- Gestión estratégica de Recursos humanos del sector educación

Duración: 4 horas

B. Metodología didáctica sugerida

Exposición y debate
Análisis de casos

MÓDULO

II.2. El desafío del Estado: continuar y consolidar la Reforma

A. Contenidos sugeridos

- Los desafíos de las nuevas fronteras de la Administración hacia la sociedad
- La capacitación y acciones positivas en torno al empleo y la reconversión productiva y laboral.
- La reforma, extensión, evaluación y mejora de la calidad de la educación
- La reforma, descentralización y modernización de todos los servicios educativos.

- La adecuación de políticas, normas y procedimientos con menos burocracia y más participación.

Duración: 4 horas

B. Metodología didáctica sugerida

Exposición y discusión dirigida. Análisis de casos

AREA TEMATICA

III. Objetivos y Planes de acción de Gobierno Provincial

El objetivo de esta h-ea apunta a presentar y analizar los objetivos estrategicos de la acción de gobierno.
La metodología consistir8 en exposición y discusion dirigida.

MÓDULO

III. 1. Políticas Sectoriales

Participan e intervienen funcionarios políticos responsables de las distintas políticas sectoriales.

Duración: 3 horas

AREA TEMÁTICA

IV. Fundamentos de la Gerencia Pública

Los objetivos de esta área apuntan a suministrar elementos básicos para el análisis de las políticas públicas de manera de alcanzar una mayor comprensión de los procesos de formulación, ejecución y evaluación. Facilitar la comprensión de los distintos requerimientos que las políticas educativas públicas, hacen a la organización y la gestión del Estado. Analizar el papel de la gerencia pública en los procesos de formulación, ejecución, y evaluación de políticas educativas públicas. Resaltar la especificidad de las empresas públicas y de su gerenciamiento.

MODULO

IV. 1. Las políticas públicas

A. Contenidos sugeridos

- Concepto de política pública: aproximaciones teóricas, instrumentos analíticos y consecuencias operacionales. El análisis de las políticas educativas públicas en las organizaciones del Estado: actores, participantes y contribuciones de cada uno de ellos.
- ◆ El ciclo de las políticas públicas. Etapas. Construcción de agendas, definición de problemas, formulación, sanción, seguimiento y evaluación.
- ◆ Diferenciación de las políticas públicas conforme a la naturaleza de la función del Estado a que responden, a los productos de la gestión estatal, al alcance de sus regulaciones, a la población alcanzada y a la necesidad de decisiones de aplicación o de interpretación por parte de los niveles de ejecución.

Duración: 3 horas

MODULO

IV. 2. Las empresas públicas como organizaciones

A. Contenidos sugeridos:

- ◆ Dimensión de la empresa pública.
- ◆ Empresa pública y privada: semejanzas y diferencias
- ¿Qué significa empresa pública?

- Las organizaciones públicas como sistemas políticos
- Analizando intereses
- Entendiendo el conflicto
- Explorando el poder
- Dirigiendo organizaciones pluralistas

Duración: 3 horas

MÓDULO

IV.3. La gerencia pública

A. Contenidos sugeridos

- ◆ ¿Cuáles son los elementos esenciales de un gerente público? El administrador público y su trabajo. Diseño y contenido de los cargos gerenciales. Desarrollo de la administración y de los administradores. Administración por objetivos y autocontrol. De la administración intermedia a la organización basada en el conocimiento. El espíritu del desempeño.
- ◆ Aptitudes gerenciales. La decisión efectiva. Comunicaciones gerenciales. Controles, control y administración.
- ◆ Organización gerencial. Necesidad de nuevos enfoques. Los elementos constitutivos de la organización. Lógica y especificaciones del diseño. Diseño centrado en el trabajo y la tarea: estructura funcional y equipo. Diseño centrado en los resultados: descentralización federal. Diseño centrado en las relaciones: la estructura de sistemas.
- ◆ Alta dirección: tareas, organización y estrategias. Tareas de alta dirección. Estructura de alta dirección.

Duración: 8 horas

B. Metodología didáctica sugerida:

La metodología pedagógica consistirá en exposición y debate, dinámicas grupales y análisis de casos.

C. Bibliografía:

SACHSE. MATÍAS. Planeación Estratégica en empresas Públicas. México, Trillas, 1996. Pp- 9-12

DE LIMA, BLANCA OLIAS. La gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas. Madrid, Complutense, 1995. Pp. 9-27

MORGAN GARETH. Imágenes de la organización. Alfaomega, México, 1996. Pp. 221-255, 261-303.

DRUCKER, PETER. Dirección de instituciones sin fines de lucro. Ateneo, Bs As, 1996. Pp 123-179, 59-123, 48-57.

DRUKER, PETER. La gerencia. Tareas, actividades y prácticas. Bs As, Ateneo, 1995. Pp. 266-287, 317-345, 416-433.

AREA TEMATICA

V. Roles y funciones gerenciales

Los objetivos de esta área son permitir reconocer la importancia de las condiciones personales, las relaciones interpersonales y los procesos grupales para lograr la eficacia personal y organizacional. Conocer e incorporar nuevos conceptos, técnicas y habilidades relacionadas con los roles y funciones gerenciales. Estar en condiciones de lograr la aplicación práctica a su organización de las nuevas herramientas de conducción adquiridas.

MÓDULO

V.1. Liderazgo frente al cambio

A. Contenidos sugeridos

- El problema del cambio y la solución. La transformación de las organizaciones: por qué las empresas fracasan. El cambio exitoso y la fuerza que lo impulsa.
- El proceso de ocho etapas.
- Infundir el sentido de premura. Crear la coalición conductora. Desarrollo de una visión y una estrategia. Comunicar la visión de cambio. Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance. Generar logros a corto plazo. Consolidar las ganancias y generar más cambio. Arraigar los nuevos enfoques en la cultura.
- Implicaciones para el siglo veintiuno.
- La organización del futuro. El liderazgo y el aprendizaje perpetuo.
- Encuadre y modelo de liderazgo de contingencia

Duración: 12 horas

MODULO

V. 2. Conducción y motivación de equipos de trabajo

A. Contenidos sugeridos

- Fundamentos del comportamiento en grupo
- Comprensión de los equipos de trabajo
- Comunicación y liderazgo
- El poder y la política
- El conflicto, el poder y el comportamiento entre los grupos.
- Recompensas. Sistemas de administración y motivación del personal.
- Aprendizaje en equipo. Estrategias para el trabajo en equipo. Qué esperar del aprendizaje en equipo. Diálogo. Qué esperar de una sesión de diálogo. Discusión experta. Silencio. Reorientando las relaciones.

- Construyendo una organización que reconozca la singularidad de cada persona.
- Herramientas para descubrir estilos de aprendizaje. Personas diversas con un propósito común. Diseñando una estrategia para el aprendizaje en equipo.
- Liderazgo en equipo

Duración: 12 horas

MÓDULO

V.3. Negociación en la organización

A. Contenidos sugeridos

- Cómo mejorar el liderazgo
- La integración de teorías organizacionales
- La integración de perspectivas para la práctica eficaz
- Cómo elegir una perspectiva: El poder de los escenarios
- La redefinición del cambio: Entrenamiento y reajuste
- La redefinición del cambio: conflicto y pérdida
- La redefinición del liderazgo
- Los líderes como arquetipos y catalizadores
- Los líderes como defensores y profetas
- Liderazgo, arte y decisión

Duración: 12 horas

MODULOS

V.4. Comunicación efectiva

A. Contenidos sugeridos

- La comunicación como herramienta de persuasión en la transformación de ideas.
- Comunicación
- Importancia de la comunicación
- Factores individuales
- Factores organizativos
- Comunicación vertical
- Comunicación horizontal
- Problemas de comunicación
- La comunicación desde fuera de la organización
- Soluciones posibles

Duración: 12 horas

MODULOS

V.5. Toma de decisiones

A. Contenidos sugeridos:

- Planeación de la toma de decisiones en la organización
- Naturaleza y propósito de la planeación
- Objetivos
- Estrategias, políticas y premisas de la planeación
- Toma de decisiones
- Principios y pautas más importantes de la planeación

Duración: 12 horas

B. Metodología didáctica sugerida

La metodología pedagógica consistirá en exposiciones dialogadas, intercambio de experiencias entre docentes y cursantes donde se privilegien las situaciones particulares de estos últimos, juegos, simulaciones, desempeño de roles, observación y discusión de videos.

C. Bibliografía:

KOTTER. El líder del cambio. Leadíng, México, 1997.Pp.I-19, 35-206

SENGE, PETER. La quinta disciplina en la práctica. Estrategias para construir la organización abierta al aprendizaje. Bs As, Granica, 1996.Pp 363-458.

BOLMAN Y DEAL. Organización y Liderazgo. 1995. Addison-Wesley, BsAs. Pp 303-439

HALL R. Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados. 1996. Printice, hall. Mexico. PP 179-198.

ROBINS. Stephen P. Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. 7ma ed. México. D.F. Prentice Hall, 1996. PP. 292-547.

KOONTZ, H WEIHRICH , H. Administración una perspectiva global10 ed. DF México, 1996, Macgraw-hill. Pp 118-139, 143-161, 167-192, 198-220, 224-238.

AREA TEMÁTICA

VI. El Cambio en la Gestión Pública

Los Objetivos de esta área son desarrollar un enfoque sistemático de la organización y del cambio organizacional. Identificar los procesos de cambio en las organizaciones públicas. Conocer y analizar las diferentes estrategias y programas de cambio organizacional. Capacitar en la aplicación de las nuevas herramientas de diagnóstico, análisis e implementación de procesos de cambio organizacional.

MÓDULO

VI. 1. Gestión para la calidad y la productividad

A. Contenidos sugeridos

- Enfoque estratégico de la calidad total
- La calidad para el cliente y para la organización.
- Cómo administrar, medir, y mejorar la satisfacción del cliente.
- Los costos de la no-calidad
- Cómo lograr eficiencia, efectividad y productividad
- Herramientas de implementación

Duración: 8 horas

MODULO

VI. 2. Reingeniería de procesos e informatización

A. Contenidos sugeridos:

- Hacia la auto-organización: las organizaciones como cerebros de procesos de la información.
- Procesos de información, toma de decisiones, diseño organizacional.
- Cibernética, aprendizaje y aprendiendo a aprender.
- Facilitando la auto-organización.
- La organización holográfica en la práctica.
- La reingeniería: qué es y qué logra
- Procesos de entrega de productos y servicios
- Hacer para lograr.
- Rediseño de procesos.
- Lograr los beneficios: la administración del cambio.
- Cómo tener éxito en Reingeniería de Procesos.

Duración: 6 horas

MÓDULO

V1.3. Procesos de cambio organizacional

A. Contenidos sugeridos

- Las organizaciones y el cambio social
- Por qué estudiar las organizaciones: paradigmas organizacionales.
- Sobre la naturaleza y tipos de organizaciones. Definiciones contemporáneas. Tipos de organizaciones
- Dimensiones de análisis organizacional
- Fines organizacionales: misión, visión, valores, identidad
- Enfoques y estrategias de cambio a nivel institucional, organizacional, grullo e individual.
- Aprendizaje organizacional y consolidación del cambio.
- Estructura organizacional. Una concepción del cambio.

Duración: 12 horas

B. Metodología:

La metodología pedagógica consistirá en exposiciones dialogadas, intercambio de experiencias entre docentes y cursantes donde se privilegien las situaciones particulares de estos últimos, simulaciones, talleres, observación y discusión de videos.

C. Bibliografía:

MORGAN GARETH. Imágenes de la organización. Alfaomega, 1996, México. PP. 65-98, 320-325.

PEPPARD Y ROWLAND. Reingeniería en los procesos de negocios. Prentice Hall, México, 1996. Pp. 3-25, 47-98, 125-149, 155-196, 205-231, 237-245.

HALL R. Organizaciones. Estructuras. procesos v resultados. 1996. Printice, hall. México. PP 16-23, 1-4, 53-117.

MORRIS Y BRANDON. Reingeniería. Mc Graw-Hill, 1995. Pp 25-54, 245-268

ROBINS. Stephen P. Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. 7ma ed. México. D.F. Prentice Hall, 1996. PP.714-749.

AREA TEMÁTICA

VII. Las organizaciones administrativas del sector educativo y el rol directivo en el proceso de integración del personal

El objetivo de esta área es abordar al gerenciamiento como un rol integrador de recursos humanos. Incorporar modelos conceptuales que permitan establecer las similitudes y diferenciar entre los diferentes niveles de gerenciamiento educativo. Identificar las nuevas funciones gerenciales incorporadas progresivamente al sector público nacional como consecuencias del proceso de reforma y modernización del estado.

MODULO

VII.1. Nuevas funciones gerenciales públicas

A. Contenidos sugeridos

- Planeamiento estratégico.
- Naturaleza y propósito de la planeación.
- Objetivos
- Estrategias, políticas y premisas de la planeación
- Diseño y evaluación de proyectos en la organización institucional
- Organización: su naturaleza. Estructura organizacional: departamentalización
- Autoridad de línea, "staff" y descentralización
- Organización eficaz y cultura organizacional
- Principios y normas fundamentales de la organización
- Administración de sistemas de información y control de gestión

Duración: **8** horas

MÓDULO

VII.2 El gerenciamiento como rol integrador de recursos humanos

A. Contenidos sugeridos:

- Integración del personal
- Administración de RR.HH.
- Evaluación del desempeño y estrategias de desarrollo profesional
- Administración del cambio mediante el desarrollo administrativo y organizacional
- Principios y pautas importantes para la integración del personal
- Dirección. Los factores humanos y la motivación.

- ◆ Liderazgo. Comités y tomas de decisión de grupos
- ◆ Comunicación
- ◆ Principios y pautas importantes para la dirección
- ◆ Control. El sistema y el proceso de control
- ◆ Técnicas de control y tecnología de la información
- ◆ Administración de la productividad y de operaciones
- ◆ Control general y preventivo
- ◆ Principios y pautas importantes de control
- ◆ Tecnología gerencia1 para una gestión exitosa

Duración: 8 horas

B. Metodología:

La metodología pedagógica del curso consistirá en exposición y discusión dirigida.

C. Bibliografía:

KOONTZ, H WEIHRICH , H. Administración una perspectiva global.10 ed. DF México, 1996, Macgraw-hill. Pp 243-259, 266-286, 292-314, 318-337, 344-350, 41 g-445,356-385, 393-414, 459-483,490-510, 515-517,523-530,565-575, 577-586, 631-633.

HAX. ARNOLDO. Estrategia empresarial. Ateneo, Bs As, 1992. Pp 16-37

AREA TEMATICA

VIII. Ética y administración democrática

Los objetivos de esta Area apuntan a relacionar la problemática etica con la gerencia pública en sus nuevas direcciones y ligada con las raíces de nuestra cultura. Lograr una orientación hacia nuevas actitudes y reforzamiento de las existentes, que se dirijan hacia un compromiso democrático, dialogal y responsable bien común en lo estructural y del "bien" acotado a la realidad institucional y profesional. Valorar los valores profesionales como formas esenciales para una jerarquización de la función gerencial y como proyección un cambio de la gestión educativa pública.

MÓDULO

VIII.1 Ética de la responsabilidad en el sector público

A. Contenidos sugeridos

- Administración y sociedad: el ambiente externo, la responsabilidad social y la ética.
- Influencias y responsabilidades sociales.
- La administración y la calidad de vida.
- Influencias y problemas sociales.
- Los límites de la responsabilidad social. La empresa y el gobierno.
- La ética de la responsabilidad.
- Administración global y comparativa: poder y ética
- La cultura del cambio: institucionalización de la cultura, cómo se aprende la cultura, qué hace la cultura, la cultura organizacional en acción.

Duración: 3 horas

B. Metodología:

La metodología consistirá en una exposición dialogada, intercambio de experiencias entre docentes y cursantes donde se privilegien las situaciones particulares de estos últimos.

C. Bibliografía:

Druker, Peter. La gerencia. Tareas, actividades y prácticas. Bs As, Ateneo, 1995. Pp. 215-257.

AREA TEMATICA

IX. El sistema organizacional público

Los objetivos de esta Breas son suministrar los elementos básicos para el análisis de los sistemas organizativos públicos de manera de alcanzar una mayor comprensión de los procesos organizativos y administrativos. Facilitar la comprensión de los requerimientos que los diferentes tipos de organizaciones públicas se plantean frente a la Reforma del Estado y del Sector educación. Relevar asta especificada; en el sector administrativo de Ministerios Provinciales.

MÓDULO

IX. 1. Los sistemas organizativos públicos

A. Contenidos sugeridos:

- El sistema organizacional: aproximaciones teóricas, instrumentos analíticos y consecuencias operacionales.
- Los fundamentos de la estructura organizacional
- Tecnología, diseño de trabajo y tensión
- Políticas y Prácticas de los rr.hh.
- La cultura organizacional: institucionalización de la cultura, cómo se aprende la cultura, qué hace, la cultura organizacional en acción
- Diferenciación de los sistemas organizativos públicos conforme a la naturaleza de la función del Estado a que responden, a los productos de la gestión estatal, al alcance de sus regulaciones, a la población alcanzada y a la necesidad de decisiones de aplicación o de interpretación por parte de los niveles de ejecución.
-

Duración: 6 horas

MÓDULO

IX. 2. La Perspectiva integral en la gestión de recursos humanos

A. Contenidos sugeridos:

- Integración del personal
- Administración de RR.HH.
- Evaluación del desempeño y estrategias de desarrollo profesional
- Administración del cambio mediante el desarrollo administrativo y organizacional
- Principios y pautas importantes para la integración del personal
- Dirección. Los factores humanos y la motivación.

- ◆ Liderazgo. Comités y tomas de decisión de grupos
- ◆ Comunicación
- ◆ Principios y pautas importantes para la dirección
- ◆ Control. El sistema y el proceso de control
- ◆ Técnicas de control y tecnología de la información
- ◆ Administración de la productividad y de operaciones
- ◆ Control general y preventivo
- ◆ Principios y pautas importantes de control
- ◆ Tecnología gerencia1 para una gestión exitosa

Duración: 4 horas

B. Metodología didáctica sugerida:

La metodología pedagógica del curso consistirá en exposición y discusión dirigida.

C. Bibliografía

KOONTZ, H WEIHRICH , H. Administración una perspectiva global. 10 ed. DF México, 1996, Macgraw-hill. Pp 243-259, 266-286, 292-314, 318-337, 344-350, 41 g-445,356-385, 393-414, 459-483, 490-510, 515-517,523-530,565-575, 577-586, 631-633.

HAX. ARNOLDO. Estrategia empresarial. Ateneo, Bs As, 1992. Pp 16-37

ROBINS. Stephen P. Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica
7ma ed. México. D.F. Prentice Hall, 1996.PP. 548-712-

AREA TEMATICA

X. Teorías de las organizaciones públicas

El objetivo de esta área apunta a profundizar la comprensión de la principales teorías organizativas de la administración pública.

MÓDULO

A. Contenidos sugeridos

- Especificidad de las organizaciones públicas. Los aportes de la teoría de las organizaciones y su aplicabilidad en el ámbito público.
- La creación de una realidad social: las organizaciones como culturas
- Cultura y organización
- La organización como fenómeno cultural
- La organización y el contexto cultural
- Las culturas y subculturas colectivas
- Creando una realidad organizacional
- La cultura: ¿puede seguir las reglas o una representación?
- La organización: la representación de una realidad compartida

Duración: 4 horas

B. Metodología didáctica sugerida

La metodología consistirá en una exposición dialogada, intercambio de experiencias entre docentes y cursantes donde se privilegien las situaciones oarticulares de esto últimos.

C. Bibliografía:

MORGAN GARETH. Imágenes de la organización. Alfaomega, 1996, México. PP. 99-126.

AREA TEMATICA

XI Organizaciones publicas y el rol supervisivo en el proceso organizativo publico y su lugar para la toma de decisiones

Los objetivos de esta área apuntan a comprender a la función de los Supervisores y directores en el proceso de cambio organizativo y la toma de decisiones.

MODULO

A. Contenidos sugeridos

- Los primeros pasos. Ideas estratégicas. Conceptos esenciales en el aprendizaje empresarial
- La rueda del aprendizaje.
- Campo de liderazgo. Reinventando las relaciones
- Buscando un colaborador. Abriendo el juego
- Rol Directivo. Estrategias para el pensamiento sistemático
- El lenguaje del pensamiento sistémico: eslabones y ciclos
- Los arquetipos. Siete pasos para romper trabas en la organización
- Modelos informáticos
- Pensamiento sistémico y mapas de procesos
- Innovaciones en la infraestructura para alentar el dominio personal

Duración: 4 horas

B. Metodología didáctica sugerida

La metodología consistirá en una exposición dialogada, intercambio de experiencias entre docentes y cursantes donde se privilegien las situaciones particulares de estos últimos.

C. Bibliografía:

SENGE, PETER. La quinta disciplina en la práctica. Estrategias para construir la organización abierta al aprendizaje. Bs As, Granica, 1996. Pp 16-82, 91-200, 228-233.

AREA TEMATICA

XII. Gestión por proyecto

Los objetivos de esta Brea son brindar instrumentos y herramientas útiles en el asesoramiento y en la asistencia técnica a funcionarios políticos y de nivel gerencia1 en organizaciones públicas. Estar en condiciones de discernir la aplicabilidad de las tecnologías en las organizaciones de pertenencia y lograr un manejo de las mismas que de cuenta en la práctica de la especificidad de las tareas técnicas en el sector público.

MÓDULO

XII.1 Tratamiento de la información y organización del trabajo

A. Contenidos sugeridos

- Modelos mentales. Estrategias para trabajar con modelos mentales
- La escalera de inferencias. Equilibrio entre indagación y alegato
- Claves para organizar escuelas: hacia una gestión autónoma de la escuela. Las directrices. Estructura organizativa. Gestión curricular.
- Visiones compartidas. Estrategias para elaborar una visión compartida
- Prioridades estratégicas. La función directiva y supervisiva.
- Génesis y utilización de la información. Innovación y cambio en las escuelas. La cultura escolar.
-

Duración: 12 horas

Módulo

XII.2 Redacción de informes eficaces

A. Contenidos sugeridos

- Análisis de informes eficaces. Habilidades innatas. Disponibilidad para incorporar estrategias y potenciar recursos personales. El mensaje. Recorte de datos, resignificación. Ejes de la información. Estructuras de pensamiento, profundas y de superficie. Resonancia. Efectos de cada tipo de texto. El hilo conductor.

- Estructuras internas del texto. Contextualización. Secuencia. Enlaces enriquecedores. Desarrollos. Cronologías de las ideas. Economía del lenguaje.
- Lógica interna. Organización de fondo y de forma. Solidez conceptual. Aceptación de comentarios y autocríticas. Presentación.

Duración: 15 horas

MÓDULO

XII.3 Gestión de presupuesto por proyecto

A. Contenidos sugeridos

- Elementos de análisis económico aplicados a la formulación de proyectos públicos.
- Métodos cuantitativos de formulación económica de proyectos. Aspectos de evaluación financiera y social.
- El Sistema de Inversiones públicas.

Duración: 18 horas

B. Metodología didáctica sugerida

La metodología pedagógica consistirá en exposiciones dialogadas, intercambio de experiencias entre docentes y asistentes donde se privilegien las situaciones particulares de estos últimos, estudios de casos, simulaciones.

C. Bibliografía:

SENGE, PETER. La quinta disciplina en la práctica. Estrategias para construir la organización abierta al aprendizaje. Bs As, Granica 1996. Pp 245-263.

ANTUNEZ, Claves para la organización de Centros escolares. Barcelona, Orsori,1993. PP9-34, 59-89, 91-113, 139-151,173-199, 200-250.

KOONTZ, H WEIHRICH, H. Administración una perspectiva global.10 ed. DF México, 1996, Macgraw-hill. Pp615-627,631-655,661-689,696-709.

AREA TEMATICA

XIII. Ética en las organizaciones públicas

Los objetivos de esta area son reflexionar sobre los valores y las conductas involucradas en el ejercicio eficaz de la funcion pública. Analizar la relacion entre etica, corrupcion y política en las organizaciones públicas. Lograr una orientacion hacia nuevas actitudes y reforzamiento de las existentes, que se dirijan hacia un compromiso democratico, dialogal y responsable del bien común en los estructural y del "bien" acotadao a la realidad institucional y profesional. Valorar los cambios profesionales como formas para una jerarquizacion de la función y como proyección de un cambio de la gestion pública.

La metodología pedagógica consistir8 en una exposición dialogada.

MÓDULO

XIII. 1 Ética profesional

A. Contenidos sugeridos

- Administración y sociedad: el ambiente externo, la responsabilidad social y la ética.
- Influencias y responsabilidades sociales.
- La administración y la calidad de vida.
- Influencias y problemas sociales. Eficiencia y eficacia social
- Los límites de la responsabilidad social. La empresa y el gobierno.
- La ética de la responsabilidad. Calidad. Evaluación. Responsabilidad.

Duración: 3 horas

B. Metodología didáctica sugerida

La metodología pedagógica consistirá en exposiciones dialogadas, intercambio de experiencias entre docentes y asistentes donde se privilegien las situaciones particulares de estos últimos, estudios de casos, simulaciones.

C. Bibliografía:

Druker, Peter. La gerencia. Tareas, actividades v prácticas. Bs As, Ateneo, 1995. Pp. 215257.

AREA TEMATICA

XIV. La comunicación en la organización

Los objetivos de esta Brea son la reflexión acerca de la problemática del Estado desde la perspectiva del agente pública Comprender el proceso global de transformación del marco organizativo y normativo de la administración pública.

MODULO

XIV.1 La comunicación y organización del trabajo

A. Contenidos sugeridos

- Comunicación y liderazgo. Comprensión de los equipos de trabajo
- Modelos mentales. Estrategias para trabajar con modelos mentales
- La escalera de inferencias. Equilibrio entre indagación y alegato
- Reflexión e indagación por cuenta propia. Creando escenarios
- Visiones compartidas. Estrategias para elaborar una visión compartida
- Elaboración de ideas rectoras
- Prioridades estratégicas.
- Génesis y utilización de la información.

Duración: 12 horas

MÓDULO

XIV.2. Redacción de informes eficaces

A. Contenidos sugeridos

- Análisis de informes eficaces. Habilidades innatas. Disponibilidad para incorporar estrategias y potenciar recursos personales. El mensaje. Recorte de datos, resignificación. Ejes de la información. Estructuras de pensamiento, profundas y de superficie. Resonancia. Efectos de cada tipo de texto. El hilo conductor.
- Estructuras internas del texto. Contextualización. Secuencia. Enlaces enriquecedores. Desarrollos. Cronologías de las ideas. Economía del lenguaje.
- Lógica interna. Organización de fondo y de forma. Solidez conceptual. Aceptación de comentarios y autocríticas. Presentación.

Duración. 15 horas

MÓDULO

XIV.3 Comunicación efectiva

A. Contenidos sugeridos

- Comunicación. Importancia de la comunicación como herramienta de persuasión en la transmisión de ideas.
- Factores individuales. Factores organizativos
- Comunicación vertical. Comunicación horizontal
- Problemas de comunicación
- La comunicación desde fuera de la organización
- Soluciones posibles
- Autodiagnóstico de la calidad de la propia comunicación
- Lograr motivación como resultado de una comunicación eficaz
- La comunicación eficaz como un hábito en la organización

Duración: 12 horas

B. Metodología didáctica sugerida

La metodología pedagógica consistirá en exposiciones dialogadas, intercambio de experiencias entre docentes y asistentes donde se privilegien las situaciones particulares de estos últimos, estudios de casos, simulaciones.

C. Bibliografía:

KOONTZ, H WEIHRICH, H. Administración una perspectiva global.10 ed. DF México, 1996, Macgraw-hill. Pp 537-559.

ROBINS. Stephen P. Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica 7ma ed. México. D.F. Prentice Hall, 1996.PP.374-459 Ver (Módulo V)

SENGE, PETER. La quinta disciplina en la práctica. Estrategias para construir la organización abierta al aprendizaje. Bs As, Granka, 1996. Pp 245-306

HALL R. Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados. 1996. Printice, hall. México. PP 179-198.

Kreimer. Redacción de informes Eficaces.

AREA TEMATICA

XV. Estado, educación y organizaciones públicas

Los objetivos de esta áreas son suministrar los elementos básicos para el análisis de las organizaciones públicas de manera de alcanzar una mayor comprensión de los procesos administrativos. Facilitar la comprensión de los requerimientos que los diferentes tipos de organizaciones públicas se plantean frente a la reforma del Estado y de la educación. Relevar la especificidad de las organizaciones públicas.

MODULO

XV.1 Las sistemas organizativos públicos

A. Contenidos sugeridos

- El sistema organizacional: aproximaciones teóricas, instrumentos analíticos y consecuencias operacionales.
- Los fundamentos de la estructura organizacional
- Tecnología, diseño de trabajo y tensión
- Políticas y Prácticas de los rr.hh.
- La cultura organizacional: institucionalización de la cultura, cómo se aprende la cultura, qué hace, la cultura organizacional en acción

Duración: 6 horas

MODULO

XV.2 El Estado y la Educación en contexto de globalización

A. Contenidos sugeridos

- Administración Pública y Educación permanente: nuevo escenario para esa relación.
- El Sistema Educativo en el contexto de transformaciones globales en el orden de la economía, la sociedad, la política, las instituciones educativas y la cultura organizativa. Nuevos modelos de gestión.
- La capacitación como aprendizaje.

- Aprendizaje en una empresa familiar
- Educación ¿Puede aprender el gobierno?
- Aprendizaje y planificación. Aprendizaje y comunidad
- Gestión estratégica de Recursos humanos del sector educación

Duración: 4 horas

B. Metodología didáctica

Exposición y debate
Análisis de casos

C. Bibliografía:

ROBINS. Stephen P. Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica
7ma Ed. México. D.F. Prentice Hall, 1996. PP. 548-712 (ídem Módulo IX).

DE LIMA, BLANCA OLÍAS. La gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas. Madrid, Complutense, 1995. Pp. 9-27 (ídem módulo Iv)

MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACIÓN. Ley n° 24.195.

MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACIÓN. Ley de Educación Superior n°

MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACIÓN. Revista Zona Educativa, n° 1 y 2.
Año 1. Bs As, 1996.

SENGE, PETER. La quinta disciplina en la práctica. Estrategias para construir la organización abierta al aprendizaje. Bs As, Granica, 1996. Pp 459-520

GIL, RUIZ Y RUIZ. La nueva Dirección de Personas en la Empresa. Mac Graw Hill. Madrid, 1997. Pp 19-36, 219-232.

AREA TEMATICA

XVI. Planificación, gestión y evaluación de proyectos educativos

Los objetivos de esta área son brindar instrumentos y herramientas útiles que hacen al desempeño eficaz de la función pública en la organización. Estar en condiciones de discernir la aplicabilidad estratégica de las nuevas tecnologías en las organizaciones de pertenencia y lograr un manejo de las mismas que de cuenta en la práctica de la especificidad de las tareas técnicas en el sector público.

MODULO

XVI.1 Planeamiento estratégico y gestión por proyectos

A. Contenidos sugeridos

- Perspectiva de la organización.
- Ventajas de la organización.
- Matriz de flujos y elementos. Campos de la organización. Campo humano. Campo de información. Campo de operación.
- Planeamiento estratégico: ciclos del proyecto: fases, gestión y responsabilidad ante los resultados
- Alineación de la organización con la estrategia. Planeamiento de las estrategias para una **ORA**. La estrategia de impulsar. La estrategia de cultivar. La estrategia de transformar.
- Administración de recursos humanos. Capacitación y desarrollo. Evaluación del personal. Recompensas.
- Arquitectura. Estructura. Sistemas. Procesos gerenciales. Gerentes. Planeamiento, control. Estratégico y operativo.

Duración: **24** horas

MÓDULO

XVI.2 Enfoque sistémico aplicado a proyectos

A. Contenidos sugeridos

- La administración pública como organismos
- Descubriendo las necesidades organizacionales.
- El reconocimiento de la importancia del entorno: las *organizaciones* como *sistemas abiertos*

- Teoría de la dependencia: la adaptación de la organización al entorno
- La visión ecológica de las organizaciones. La ecología organizacional
- Cómo aumentar la eficacia organizacional mejorando el planeamiento y desarrollo de los RR.HH
- Transformación de la estructura. Rompiendo las fronteras. La nueva estructura de redes y el proyecto educativo
- Nuevos diagramas organizacionales. Cómo aprovechar la tecnología de la información. Rediseño de procesos y la formulación de proyectos.

Duración: 8 horas

B. Metodología didáctica sugerida

La metodología pedagógica consistirá en exposición y discusión dirigida, dinámica grupales y análisis de casos.

C. Bibliografía:

LAZZATI, SANTIAGO. Anatomía de la organización. BA, Machi, 1997. Pp. 142-161, 36-56.

SACHSE. MATIAS. Planeación Estratégica en empresas Públicas. México, Trillas, 1996. Pp 13-40, 43-54

HAX. ARNOLDO. Estrategia empresarial. Ateneo, Bs As, 1992. Pp II 3-I 34.

BOB GUNS. Aprendizaje Organizacional. México, Prince Hall, 1996. Pp 43-56

CABRERA. R. La gestión de los Recursos Humanos. Addison-Wesley. Madrid, 1995. Pp 3-30, 35-48

CHIAVENATO, 1. Introducción a la Teoría General de la Administración. 4ta ed. Colombia, McGraw-hill, 1997. Pp 664-694, 723-765.

SENGE, PETER. La quinta disciplina en la práctica. Estrategias para construir la organización abierta al aprendizaje. Bs As, Granica, 1996. Pp 521-575

AREA TEMATICA

XVII. Gestion y aseguramiento de la calidad

Los objetivos de esta Area son brindar fundamentos conceptuales, instrumentos y herramientas útiles para la gestión eficaz y eficiente de la función públicas. Estar en condiciones de discernir la aplicabilidad de las nuevas tecnologías en las organizaciones de pertenencia y lograr un manejo de las mismas que de cuenta en la práctica de la especificidad de las tareas técnicas de calidad en el sector público.

MÓDULO

XVII.1 Gerenciamiento para no gerentes

A. Contenidos sugeridos

- Características organizacionales actuales
- ¿Qué significa en realidad "calidad del producto?"
- Tecnología de la información: una arma competitiva. Nuevas tecnologías para un gerenciamiento de calidad total.
- La gerencia orientada hacia el rendimiento. Cómo definirlo y medirlo
- Cuál es el límite inferior cuando no ha sido predeterminada.
- Las reglas básicas. Las decisiones
- Cómo hacer responsables a las escuelas
- El tiempo político y el tiempo organizacional en el gerenciamiento de la calidad
- Su propio desarrollo. Como persona, como funcionario como líder.

Duración: 8 horas

B. Metodología didáctica sugerida

La metodología pedagógica consistirá en exposición, discusión dirigida, dinámica grupal y análisis de casos.

C. Bibliografía:

HAX. ARNOLDO. Estrategia empresarial. Ateneo, Bs As, 1992. Pp 153-215

DRUCKER, PETER. Dirección de instituciones sin fines de lucro. Ateneo, Bs As, 1996. Pp 107-141, 181-213.

AREA TEMÁTICA

XVIII. Producción de instrumentos comunicacionales eficaces

Los objetivos de esta Brea son la reflexión acerca de la problemática del Estado desde la perspectiva del agente público. Comprender el proceso global de transformación del marco organizativo y normativo de la administración pública.

MÓDULO

XVIII. 1 Tratamiento de la información y organización del trabajo

A. Contenidos sugeridos

- Comunicación y liderazgo. Comprensión de los equipos de trabajo
- Modelos mentales. Estrategias para trabajar con modelos mentales
- La escalera de inferencias. Equilibrio entre indagación y alegato
- Reflexión e indagación por cuenta propia. Creando escenarios
- Visiones compartidas. Estrategias para elaborar una visión compartida
- Elaboración de ideas rectoras
- Prioridades estratégicas.
- Génesis y utilización de la información.
-

Duración: 12 horas

MODULO

XVIII.2 Redacción de informes eficaces

A. Contenidos sugeridos

- Análisis de informes eficaces. Habilidades innatas. Disponibilidad para incorporar estrategias y potenciar recursos personales. El mensaje. Recorte de datos, resignificación. Ejes de la información. Estructuras de pensamiento, profundas y de superficie. Resonancia. Efectos de cada tipo de texto. El hilo conductor.
- Estructuras internas del texto. Contextualización. Secuencia. Enlaces enriquecedores. Desarrollos. Cronologías de las ideas. Economía del lenguaje.
- Lógica interna. Organización de fondo y de forma. Solidez conceptual. Aceptación de comentarios y autocríticas. Presentación.

Duración: 15 horas

MODULO

XVIII. 3 Comunicación efectiva

A. Contenidos sugeridos

- Comunicación. Importancia de la comunicación como herramienta de persuasión en la transmisión de ideas.
- Factores individuales. Factores organizativos
- Comunicación vertical. Comunicación horizontal
- Problemas de comunicación
- La comunicación desde fuera de la organización
- Soluciones posibles
- Autodiagnóstico de la calidad de la propia comunicación
- Lograr motivación como resultado de una comunicación eficaz
- La comunicación eficaz como un hábito en la organización

Duración: 12 horas

B. Metodología didáctica sugerida

La metodología pedagógica consistirá en exposiciones dialogadas, intercambio de experiencias entre docentes y asistentes donde se privilegien las situaciones particulares de estos últimos, estudios de casos, simulaciones.

C. Bibliografía:

KOONTZ, H WEIHRICH , H. Administración una perspectiva global.10 ed. DF México, 1996, Macgraw-hill. Pp 537-559.

ROBINS. Stephen P. Comportamiento Organizacional. Teoría v práctica
7ma Ed. México. D.F. Prentice Hall, 1996.PP.374-459 ver (Módulo V)

SENGE, PETER. La quinta disciplina en la práctica. Estrategias para construir la organización abierta al aprendizaje. Bs As, Granica, 1996. Pp 245-306

HALL R. Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados. 1996. Printice, hall. México. PP 179-198.

KREIMER. Redacción de informes Eficaces.

AREA TEMATICA

XIX. Gestión de presupuesto por proyecto

El objetivo propuesta para esta área es brindar fundamentos conceptuales, herramientas y estrategias eficaces para gestionar presupuestos por proyectos.

MÓDULO

XIX. 1 Gestión de presupuesto por proyecto

A. Contenidos sugeridos

- Elementos de análisis económico aplicados a la formulación de proyectos públicos.
- Métodos cuantitativos de formulación económica de proyectos. Aspectos de evaluación financiera y social.
- El Sistema de Inversiones públicas.

Duración: 18 horas

MÓDULO

XIX.2 Diseño de proyectos públicos

A. Contenidos sugeridos

- Acondicionamientos contextuales intervinieros en el diseño de proyectos
- Articulación de aspectos metodológicos, organizacionales, técnicos, sociológico, financieros y normativos.
- Identificación de problemas. Planeamiento de alternativas de resolución.

Duración: 10 horas

B. Metodología didáctica sugerida

La metodología pedagógica consistirá en taller de diseño, intercambio de experiencias entre docentes y cursantes.

C. Bibliografía:

KOONTZ, H WEIHRICH , H. Administración una perspectiva global.10 ed. DF México, 1996, Macgraw-hill. Pp 615-627,631-655, 661-689, 696-709. (Idem módulo. (XII)
SACHSE. MATIAS. Planeación Estratégica en empresas Públicas. México, Trillas, 1996. Pp 71-76, 77-85

AREA TEMATICA

XX. Gestión de Servicios jurídicos

Los objetivos de esta area apuntan a actualizar y fortalecer la formación practica en la organización y en la implementación de metodologías para el servicio jurídico del Estado, en las diversas funciones que deben cumplir sus abogados/as

La metodología pedagógica consistira en exposición, taller de analisis de practicas y discusión dirigida

MÓDULO

A. Contenidos sugeridos

- La organización del Cuerpo de abogados del Estado
- El rol del abogado en un nuevo contexto organizativo del Estado.
- Informática jurídica
- La práctica jurídica: elaboración de dictámenes, procedimiento sumarial, práctica forense y auditoría jurídica.
- La práctica jurídica y los procesos de reingeniería en la administración pública
- Nuevas tecnologías para un gerenciamiento de calidad total.

Duración: 30 horas

B. Metodología didáctica sugerida

La metodología pedagógica consistirá en exposiciones dialogadas, intercambio de experiencias entre docentes y asistentes donde se privilegien las situaciones particulares de estos últimos, estudios de casos, simulaciones.

C. Bibliografía:

* Las fuentes bibliográficas requeridas para el desarrollo de estos contenidos mínimos deberán ser propuestas por los equipos provinciales para dar cuenta de la particularidad del contexto.

AREA TEMATICA

XXI Gestion de Servicios Contables

Los objetivos de esta área apuntan a actualizar y fortalecer la formación práctica en la organización y en la implementación de metodologías para el servicio contable del Estado, en las diversas funciones que deben cumplir sus agentes del servicio contable.

La metodología pedagógica consistirá en exposición, taller de análisis de prácticas y discusión dirigida

MÓDULO

A. Contenidos sugeridos

- El sistema presupuestario. La técnica del presupuesto y la medición de la producción pública.
- La ley de presupuesto: su formulación y distribución. Programación de la ejecución física y financiera.
- Ejecución del presupuesto, control y evaluación de su ejecución.
- Gestionando servicios contables hacia la búsqueda de la calidad total.
- Nuevas tecnologías para un gerenciamiento de calidad total.

Duración: 8 horas

B. Metodología didáctica sugerida

La metodología pedagógica consistirá en exposiciones dialogadas, intercambio de experiencias entre docentes y asistentes donde se privilegien las situaciones particulares de estos últimos, estudios de casos, simulaciones.

C. Bibliografía:

KOONTZ, H WEIHRICH , H. Administración una perspectiva global.10 ed. DF México, 1996, Macgraw-hill. Pp 615-627,631-655, 661-689,696-709. (Idem módulo. XIX)

SACHSE. MATÍAS. Planeación Estratégica en empresas Públicas. México, Trillas, 1996. Pp 71-76, 144-164

AREA TEMATICA

XXII. La comunicación en la organización

Los objetivos de esta sea son la reflexion acerca de la problemática del Estado desde la perspectiva del agente pública Comprender el proceso global de transformación del marco organizativo y normativo de la administración pública.

MODULO

XXII.1 Tratamiento de la información y organización del trabajo

A. Contenidos sugeridos

- Comunicación y liderazgo. Comprensión de los equipos de trabajo
- Modelos mentales. Estrategias para trabajar con modelos mentales
- La escalera de inferencias. Equilibrio entre indagación y alegato
- Reflexión e indagación por cuenta propia. Creando escenarios
- Visiones compartidas. Estrategias para elaborar una visión compartida
- Elaboración de ideas rectoras
- Prioridades estratégicas.
- Génesis y utilización de la información.

Duración: 12 horas

MODULO

XXII. 2 Redacción de informes eficaces

A. Contenidos sugeridos

- Análisis de informes eficaces. Habilidades innatas. Disponibilidad para incorporar estrategias y potenciar recursos personales. El mensaje. Recorte de datos, resignificación. Ejes de la información. Estructuras de pensamiento, profundas y de superficie. Resonancia. Efectos de cada tipo de texto. El hilo conductor.
- Estructuras internas del texto. Contextualización. Secuencia. Enlaces enriquecedores. Desarrollos. Cronologías de las ideas. Economía del lenguaje.
- Lógica interna. Organización de fondo y de forma. Solidez conceptual. Aceptación de comentarios y autocríticas. Presentación.

Duración- 15 horas

MÓDULO

XX11.3 Comunicación efectiva

A. Contenidos sugeridos

- Comunicación. Importancia de la comunicación como herramienta de persuasión en la transmisión de ideas.
- Factores individuales. Factores organizativos
- Comunicación vertical. Comunicación horizontal
- Problemas de comunicación
- La comunicación desde fuera de la organización
- Soluciones posibles
- Autodiagnóstico de la calidad de la propia comunicación
- Lograr motivación como resultado de una comunicación eficaz
- La comunicación eficaz como un hábito en la organización

Duración: 12 horas

B. Metodología didáctica sugerida

La metodología pedagógica consistirá en exposición, taller de análisis de prácticas v discusión.

C. Bibliografía: (ídem Módulo XVIII)

KOONTZ, H WEIHRICH , H. Administración una perspectiva global.10 ed. DF México, 1996, Macgraw-hill. Pp 537-559.

ROBINS. Stephen P. Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica
7ma Ed. México. D.F. Prentice Hall, 1996.PP.374-459 ver (Módulo V)

SENGE, PETER. La quinta disciplina en la práctica. Estrategias para construir la organización abierta al aprendizaje. Bs As, Granica, 1996. Pp 245-306

HALL R. Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados. 1996. Printice, hall. México. PP 179-198.

KREIMER. Redacción de informes Eficaces.

AREA TEMÁTICA

XXIII. Estado, educación y organizaciones públicas

Los objetivos de esta áreas son suministrar los elementos basicos para el analisis de las políticas y las organizaciones publicas de manera de alcanzar una mayor comprensión de los procesos de formulación, ejecución y evaluación. Facilitar la comprensión de los requerimientos que los diferentes tipos de políticas públicas plantean a la organización y a la gestión del Estado. Relevar la especificidad de las organizaciones públicas.

MÓDULO

XXIII. 1 Los sistemas organizativos públicos

A. Contenidos sugeridos

- El sistema organizacional: aproximaciones teóricas, instrumentos analíticos y consecuencias operacionales.
- + Los fundamentos de la estructura organizacional
- + Tecnología, diseño de trabajo y tensión
- + Políticas y Prácticas de los rr.hh.
- + La cultura organizacional: institucionalización de la cultura, cómo se aprende la cultura, qué hace, la cultura organizacional en acción

Duración: 3 horas

MÓDULO

XV.2 El Estado y la Educación en contexto de globalización

A. Contenidos sugeridos

- + Administración Pública y Educación permanente: nuevo escenario para esa relación.
- + El Sistema Educativo en el contexto de transformaciones globales en el orden de la economía, la sociedad, la política, las instituciones educativas y la cultura organizativa. Nuevos modelos de gestión.
- + La capacitación como aprendizaje.
- + Aprendizaje en una empresa familiar
- + Educación ¿Puede aprender el gobierno?
- + Aprendizaje y planificación. Aprendizaje y comunidad
- + Gestión estratégica de Recursos humanos del sector educación

Duración: 4 horas

B. Metodología didáctica

Exposición y debate
Análisis de casos

C. Bibliografía: (Idem Módulo XV)

ROBINS. Stephen P. Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica
7ma Ed. México. D.F. Prentice Hall, 1996. PP. 548-712 (ídem Módulo IX).

DE LIMA, BLANCA OLÍAS. La gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas. Madrid, Complutense, 1995. Pp. 9-27 (ídem módulo IV)

MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACIÓN. Ley nº 24.195.

MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACIÓN. Ley de Educación Superior nº

MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACIÓN. Revista Zona Educativa, nº 1 y 2.
Año 1. Bs As, 1996.

SENGE, PETER. La quinta disciplina en la práctica. Estrategias para construir la organización abierta al aprendizaje. Bs As, Granica, 1996. Pp 459-520

GIL, RUIZ Y RUIZ. La nueva Dirección de Personas en la Empresa. Mac Graw Hill. Madrid, 1997. Pp 19-36, 219-232.

AREA TEMÁTICA

XXIV. Atención al público

Los objetivos de esta brea se proponen contextualizar la función de atención al Público en el marco de la Administración Pública y brindar conceptos relevantes sobre la calidad de la atención al público, considerando el conocimiento, la motivación y el compromiso como esenciales para la conformación del perfil del encargado de este puesto en la organización.

MODULO

A. Contenidos sugeridos

- + Caracterización de la función de atención al público. Concepto de servicio y de calidad
- + La información en la atención al público. Información como insumo y como producto.
- + La organización y el sector de trabajo: su impacto en la dinámica de la atención al público. Organización formal y percibida. Cultura organizacional
- + La relación funcionario-usuario. Caracterización de los diferentes tipos de públicos.
- + Estrategias para la superación de los conflictos típicos.
- + Identificación de los trámites más relevantes del Sector.
- + Utilización de nuevas tecnologías para un desempeño satisfactorio.

Duración: 15 horas

B. Metodología didáctica sugerida

La metodología pedagógica consistirá en exposición, taller de análisis de prácticas y discusión dirigida.

C. Bibliografía:

BRAWN, Andreu. Gestión de la atención al cliente. Madrid, Díaz de Santos, 1992. Pp

AREA TEMÁTICA

XXV. Atención al público con discapacidades

Los objetivos de esta área se proponen contextualizar la función de atención al Público en el marco de la Administración Pública y brindar conceptos relevantes sobre la calidad de la atención al público, considerando el conocimiento, la motivación y el compromiso como esenciales para la conformación del perfil del encargado de este puesto en la organización. Desarrollar habilidades para atender eficazmente a usuarios con distintas discapacidades.

MODULO

A. Contenidos sugeridos

- Discapacidad, reacciones más frecuentes ante el usuario con distintas capacidades.
- Caracterización de la función de atención al público. Concepto de servicio y de calidad
- + La información en la atención al público. Información como insumo y como producto.
- + La organización y el sector de trabajo: su impacto en la dinámica de la atención al público. Organización formal y percibida. Cultura organizacional
- + La relación con usuarios con discapacidad motriz, sensorial, mental y/o con problemas psiquiátricos. Caracterización de los diferentes tipos de públicos.
- + Estrategias para la superación de los conflictos típicos.
- + Utilización de nuevas tecnologías para un desempeño satisfactorio.

Duración: 15 horas

B. Metodología didáctica sugerida

La metodología pedagógica consistirá en exposiciones dialogadas, intercambio de experiencias entre docentes y asistentes donde se privilegien las situaciones particulares de estos últimos, estudios de casos, simulaciones.

C. Bibliografía:

BRAWN, Andreu. Gestión de la atención al cliente. Madrid, Díaz de Santos, 1992. Pp

AREA TEMATICA

XXVI. Gestión Administrativa

Los objetivos de esta área apuntan a actualizar y fortalecer la formación práctica en la organización y gestión de servicios administrativos. Adquirir y aplicar nuevas tecnologías para la gestión de servicios administrativos de los agentes.

MÓDULO

A. Contenidos sugeridos

- + La reingeniería de los circuitos administrativos. Nuevas competencias
- + Relevancia de los sistemas y criterios de registro de documentación.
- + Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión administrativa.
- + Confidencialidad de la información.
- + La comunicación y la información.

Duración: 12 horas

6. Metodología didáctica sugerida

La metodología pedagógica consistirá en exposición, taller de análisis de prácticas de producción y discusión dirigida.

C. Bibliografía:

ULRICH, D. Recursos Humanos. Granica, Bs As, 1997. PP249-306.

GIL, RUIZ Y RUIZ. La nueva Dirección de Personas en la Empresa. Mac Graw Hill. Madrid, 1997. Pp 219-234.91-125.

AREA TEMATICA

XXVII. Comprensión lectora y producción escrita

Los objetivos de esta área son: comprender el sentido de los textos comunicativos en el contexto de la Administración Pública Provincial. Desarrollar competencias de escritura para la producción de textos organizados y coherentes que comuniquen eficazmente.

MODULO

A. Contenidos sugeridos

- + La situación comunicativa y sus componentes.
- + Las estructuras globales de los textos: formatos (nota, carta, informe, dictamen, etc.). Partes y organización según tipo de documento/texto.
- + Las significaciones globales de los textos: organización de las significaciones. Ideas principales y secundarias.
- + Las oraciones y las secuencias de las oraciones de un texto: sintaxis oracional (concordancia-orden). Uso de formas verbales. Conectores. Léxico. Pronominalización. Signos de puntuación. Ortografía. Regímenes especiales.

Duración: 30 horas

B. Metodología didáctica sugerida

La metodología pedagógica consistirá en exposiciones dialogadas, intercambio de experiencias entre docentes y asistentes donde se privilegien las situaciones particulares de estos últimos, estudios de casos, simulaciones.

C. Bibliografía:

ROBINS. Stephen P. Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica
7ma Ed. México. D.F. Prentice Hall, 1996.PP.374-459 ver (Módulo V)

Kreimer. Redacción de informes Eficaces.

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA Tomo 1, II. Madrid, Espasa Calpe, 1996.

**CONTENIDOS SUGERIDOS
PARA EL CICLO DE ENTRENAMIENTO EN
HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS**

CONTENIDOS MINIMOS SUGERIDOS PARA EL CICLO DE ENTRENAMIENTO EN EL USO DE HERRAMIENTAS INFORMÁTICA

AREA TEMÁTICA

I. Tecnología de información

Los objetivos de esta área apuntan a comprender la importancia de los recursos informáticos para lograr la eficacia organizacional. Conocer y comprender nuevos conceptos y técnicas de tratamiento de la información. Estar en condiciones de discernir su aplicabilidad en las propias organizaciones y de lograr un manejo de las mismas que de cuenta, en la práctica, de la especificidad de la tarea pública.

MODULO

1.1. Tecnologías de la información

A. Contenidos sugeridos:

- + Plataformas de la Computadoras.
- + Sistemas de control de bases de datos
- + Interface gráfica para el usuario.
- + Computación cliente/servidor
- + Redes de computación

Duración: 24 horas

B. Metodología didáctica sugerida:

La metodología pedagógica consistirá en actividades de laboratorio, exposición, intercambio de experiencias, situaciones de simulación, análisis de casos.

C. Bibliografía:

Wang. Ch. Tecnovisión. Mc Graw Hill, 1996, México. Pp 97-125, 5563, 65 79.

AREA TEMATICA

II. Visión estratégica de ta informática

Los objetivos de ésta área son lograr una aproximación a la aplicación de nuevas tecnologías informáticas a los procesos de trabajo cotidiano. Analizar el alcance, ventajas y limitaciones de la aplicación de nuevas tecnologías a los procesos de administración de servicios públicos. Lograr un manejo eficaz de herramientas informáticas.

MÓDULO

1.1 Presentación de la temática

A. Contenidos sugeridos:

- + De la cultura de la computación hacia la cultura de la información

Duración: 2 horas

MODULO

1. 2 Bases para la realineación

A. Contenidos sugeridos:

- + Tecnología informática: descentralizar de la información.
- + La informatización de la información: un centro de utilidades
- + Adelantar la ñformatización para el usuario final
- + Promover la evolución
- + Diez pasos para mejorar la relación con la informática

Duración:8 horas

B. Metodología didáctica sugerida:

La metodología pedagógica consistirá en actividades de laboratorio, exposición, intercambio de experiencias, situaciones de simulación, análisis de casos.

C. Bibliografía:

Wang. Ch. Tecnovisión. México, Mc Graw Hill, 1996. Pp 55-63, 65-79, 149-151.

AREA TEMATICA

Herramientas Informáticas Básicas

Las herramientas informáticas básicas requieren niveles diversos de entrenamiento de acuerdo a cuales sean las competencias a desarrollar para los puestos de trabajo. Por esto se desagregan por nivel de función

La metodología de laboratorio promueve el autoaprendizaje a través de un software tutorial

MODULO

III.1

A. Contenidos sugeridos para funcionarios gerencia1 ejecutivo de segundo grado y técnicos profesionales:

- + Office: actualización
- + Entrenamiento para usuarios de red
- + Corre Electrónico
- + Internet

Duración: 8 encuentros de 2 horas semanales

MÓDULO

III.2

A. Contenidos sugeridos para agentes administrativos jerarquizados y medios

- + Office: actualización
- + Entrenamiento para usuarios de red
- + Correo Electrónico
- + Internet

Duración: 16 encuentros de 4 horas semanales

MÓDULO

III.3

A. Contenidos sugeridos para agentes de nivel administrativo con responsabilidad baja:

- + Office: manejo básico
- + Correo Electrónico

Duración: 8 encuentros de una hora semanal

7.CRONOGRAMA

CRONOGRAMA TENTATIVO DE ACCIONES

15	Octubre	➤ Presentación del Documento Borrador Base I propuesto para el Desarrollo, Formación y Reconversión de RR.HH involucrados en la Reforma Administrativa, en el ámbito del McyE de la Nación y en el ámbito provincial.
30	Octubre	➤ Envío de sugerencias y propuestas al Documento Borrador Base I
10	Noviembre	➤ Reajuste Final, en la Unidad Central, del Documento Base I
15	Noviembre	➤ Previsión , en la Unidad Ejecutora Provincial, y priorización de las acciones de desarrollo, formación y reconversión de acuerdo a: estado de implementación del rediseño de los procesos administrativos en la provincia y la instalación de los laboratorios de informática.
20	Noviembre	➤ Elaboración del Documento Provincial para el Desarrollo, Formación y Reconversión de RR.HH involucrados en la Reforma Administrativa.
25	Noviembre	➤ Diseño de la propuesta de Organización y Administración para la implementación de la primera etapa de desarrollo de los recursos humanos. ➤ Diseño de materiales didácticos e instrumentos evaluativos para la primer etapas. Previsión de la segunda. ➤ Previsión y diseño de la segunda etapa de acciones de formación y reconversión laboral .
1	Diciembre	➤ Ejecución de las acciones priorizadas provincialmente en relación a instancias de Desarrollo de RR.HH.
	1998	
10	Febrero	➤ Continuación de la ejecución del resto de las acciones relativas al Desarrollo y Formación propuesta para los RR.HH. afectados a la Reforma.