

Virtual Educa
Ponencia

Area temática y punto focal seleccionados:

Formación continua, profesional y corporativa.

Modelos de buenas prácticas en Educación y Formación.

**“LA FORMACIÓN CONTINUA EN EL PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN Y
DESCENTRALIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA”**

Municipalidad de Rosario

República Argentina

Rosario es la segunda ciudad en importancia de la República Argentina y la tercera más poblada. Posee un valioso puerto sobre el margen occidental del río Paraná y se encuentra en una posición geográficamente estratégica en relación al MERCOSUR, constituyéndose en el núcleo de una región de gran preponderancia económica y cultural. Con casi un millón de habitantes, afincados sobre una extensa superficie, el municipio mostraba profundas desigualdades entre distintos puntos de su territorio.

Al asumir el gobierno a fines de 1995, se tenía un diagnóstico preciso. Rosario padecía los efectos de una política de desarrollo gestada para otra realidad económica y social.

La política de descentralización impulsada por la gestión municipal se sustenta por un lado en un aspecto ideológico-conceptual: generar un gobierno más cercano y participativo. Por otro, en la necesidad de diseñar un nuevo modelo de desarrollo para la ciudad, más democrático y armónico, capaz de superar los desequilibrios producidos a lo largo de su historia.

El Programa de Articulación Internacional de Educación y Formación Ciudadana de la Municipalidad de Rosario, tiene como **misión** participar en la cooperación descentralizada, conformando un espacio de coordinación de planes, programas y proyectos orientados al desarrollo educativo y formación ciudadana, y contribuyendo, a la vez, con la estrategia de internacionalización de la ciudad de Rosario.

Dentro de sus **objetivos** se propone afianzar la educación como herramienta fundamental para propiciar la participación ciudadana; articular programas para posibilitar procesos de producción colectiva; obtener asesoramiento técnico y asistencia financiera internacionales para mejorar las propias capacidades de gestión y alentar el análisis y la reflexión sobre la transversalidad educativa en cada una de las iniciativas de gobierno.

Aprovechar la presente instancia para historizar, sistematizar y socializar el desarrollo de prácticas educativas ya desarrolladas para el personal municipal, permitirá intercambiar experiencias con otras organizaciones locales, nacionales e internacionales, en pos de exceder los límites locales, enriqueciendo y profundizando la transformación hasta aquí iniciada.

A los efectos de plantear propuestas y compartir proyectos con responsables institucionales y expertos en el ámbito de la innovación aplicada a la Educación y a la Formación, esta ponencia **sintetiza una experiencia del Programa de Formación Continua desarrollada en el marco del Programa de Modernización y Descentralización de la Municipalidad de Rosario.**

Dicho instrumento transformó al organismo estatal mediante una progresiva desconcentración técnico-administrativa y descentralización de funciones que fue concretada mediante la gradual inauguración de los **Centros Municipales de Distrito (CMDs).**

Actualmente, la ciudad cuenta con seis CMDs: **Norte; Oeste; Sur; Centro; Noroeste y Sudoeste.** Cada uno de ellos funciona como:

Un centro de carácter comunitario capaz de dar cabida a una multiplicidad de programas y actividades administrativas, de servicio, de desarrollo social, cultural, recreativo y productivo.

Un centro administrativo y de servicios, que tiene por objeto acercar la administración al vecino, en un proceso de modernización de la gestión, agilizando los distintos trámites y brindando los servicios otorgados por entes prestatarios privados u otras reparticiones nacionales o provinciales.

Un centro de coordinación de las políticas a llevar adelante en el distrito, por las diferentes áreas municipales (Planeamiento, Producción, Promoción Social, Salud, Cultura, Deportes, Vivienda, etc) para impulsar los procesos de transformación de los distintos sectores de la ciudad, alentando una política de re-equilibrio territorial.

Un centro de promoción y gestión, que tiene el rol de integrar el accionar municipal, con el de los distintos organismos oficiales, entidades comunitarias y operadores privados, para favorecer el desarrollo de emprendimientos concretos.

Un centro de participación ciudadana, un lugar de encuentro de las distintas organizaciones o entidades barriales, para canalizar las múltiples inquietudes de todos los ciudadanos preocupados por el desarrollo de cada sector de la ciudad.

Retomando los antecedentes del Programa de Formación Continua para los CMDs, a inicios del año 1994, se suscribió un acuerdo entre las Cancillerías de Argentina y Francia, para la implementación del **Programa Internacional de Capacitación para Funcionarios Públicos** en el **Método de Ingeniería en Capacitación**. El ente responsable de su creación fue el **Centro Nacional de la Función Pública Territorial de Francia** (C.N.F.P.T.)¹ y su ejecución se produjo con la aprobación, a nivel nacional, del **Instituto Federal de Asuntos Municipales del Ministerio del Interior de Argentina** (I.F.A.M.)² y a nivel local, de la **Municipalidad de Rosario**.

La **especialización de funcionarios en la metodología**, ayudó a **impulsar y sostener una verdadera transformación municipal** a través de **procesos de reingeniería humana y tecnológica desde una perspectiva educativa e interdisciplinaria** que provocó la asociación de los recursos humanos y equipos de trabajo, las tecnologías de la información, las comunicaciones y la cultura organizacional, potenciando la sinergia que incentivó el **desarrollo del capital intelectual**.

La **formación técnica y profesional** estuvo focalizada en el **incremento de la capacidad para ejercer un pensamiento crítico y el desarrollo de habilidades**. La

¹ En Francia, el CNFPT es un organismo estatal que funciona como instrumento de capacitación para funcionarios que operan en ámbitos regionales, departamentales y municipales de la administración pública. Su misión es contribuir a la modernización del servicio y responder a la demanda de asistencia técnica proveniente de diversos países en todos los temas relativos a la profesionalización de la administración pública local.

² En Argentina, el IFAM es una oficina del Poder Ejecutivo Nacional encargada de brindar asistencia técnica para la modernización de los sistemas administrativos y el fortalecimiento de la gestión municipal.

gestión del conocimiento comprendió la **planificación, organización y dirección de procedimientos tendientes al incentivo del talento creativo**, capaz de identificar oportunidades para la consecución de los objetivos institucionales.

Exponer esta vivencia como parte de un proceso de 15 años de implementación de un Programa de Formación Continua visualizando los resultados ya obtenidos, permitirá reflexionar sobre la incidencia que tiene **la educación orientada al desarrollo profesional dentro del puesto de trabajo y el modo en que esto impacta en la optimización de la efectividad de los servicios** que el Estado presta a la ciudadanía.

Introducción

Durante la década del '90 en Argentina -entre una multiplicidad de problemáticas-, los cambios en la economía mundial en referencia al acceso a bienes materiales y simbólicos, profundizaban la desigualdad entre los distintos sectores sociales; el desarrollo tecnológico exigía el incremento, nivelación y producción de nuevas competencias laborales; y las políticas neoliberales aplicadas por el gobierno nacional tendían a instalar en la sociedad civil la idea de que por su ineficacia e ineficiencia en la administración de lo público, el Estado era incapaz de dar respuesta a las necesidades de la ciudadanía.

En este contexto, desde el inicio de su gestión, el gobierno local abrió y coordinó espacios de encuentro entre diferentes actores sociales con dos objetivos claramente definidos: por un lado, discutir ideas acerca del modelo de ciudad deseado y, por otro, diseñar programas y proyectos que -articulados en torno a grandes líneas estratégicas de desarrollo urbano- permitieran alcanzarlo.

En el ámbito de la Secretaría General, la implementación del **Programa de Modernización y Descentralización** determinó el inicio de un proceso de profesionalización de la carrera administrativa con el fin de brindar un servicio de excelencia a la ciudadanía, lo cual implicó detectar las fortalezas, identificar las debilidades y delinear acciones tendientes a su consecución.

En este marco, el Estado local ha emprendido distintas acciones relacionadas con la **gestión de capital humano tendientes a promover el cambio cultural de la**

organización, creando en su interior y de forma gradual diferentes ámbitos que - desde una práctica sostenida- fueron especializándose y complejizando su mirada sobre la Educación.

Desde cada uno de estos espacios, se han desplegado **prácticas pedagógicas orientadas a la evolución profesional** a partir de tareas previas de diseño organizacional y refuncionalización; construcción de procesos de selección y concursos; consolidación de sistemas de compensación motivacional; implementación de programas de formación continua y la conformación de comisiones de alta gerencia.

En el año 1996 comenzó a desarrollarse el **Programa de Formación Integral y Permanente para el Personal de los Centros Municipales de Distrito (CMDs).**

Si bien las acciones educativas emprendidas en cada uno de ellos compartieron un mismo objetivo -el óptimo aprovechamiento de las potencialidades intelectuales y técnicas de los cuadros de la administración, desde una perspectiva integral y sistémica sobre los agentes y las organizaciones- cada una de ellas, tuvo rasgos singulares.

Para la presente exposición, se narra la experiencia del **CMD Noroeste “Olga y Leticia Cossettini”** y se muestran las **innovaciones producidas en cuatro de los dispositivos de capacitación** desarrollados dentro del **Programa de Formación Integral y Permanente de los CMDs.**

Desarrollo

Experiencia de formación continua: CMD Noroeste “Olga y Leticia Cossettini”

Su área de influencia representa el 24,7% de la superficie total de la ciudad, con una población de 155.769 habitantes.

El edificio, inaugurado el 18 de septiembre de 2006, fue diseñado por un equipo de arquitectos rosarinos que tuvieron como objetivo “generar una gran plaza pública con acento rosarino”, priorizándola por sobre el edificio. Su posicionamiento y relaciones con el entorno, lo constituyen en una pieza urbana generadora de un espacio público seguro.

En su interior, permite el fácil desplazamiento de los vecinos y posibles futuras reestructuraciones que, de ser necesario, podrían realizarse.

El equipo del **Programa de la Función Pública Municipal (PFPM)**, ámbito municipal especializado en la **gestión educativa del talento humano**, realizó un **diagnóstico situacional** que permitió detectar la necesidad de refuncionalizar al personal, producir conocimientos de RRHH, reforzar la formación específica y desarrollar competencias relacionadas con el uso de nuevas tecnologías y manejo de procesos productivos organizacionales.

El Programa de Formación Integral y Permanente del CMD Noroeste comprendió la **capacitación del personal de todos los niveles, concursado y/o seleccionado para cubrir los puestos de trabajo** necesarios para el nuevo distrito. Su principal objetivo fue **impulsar la capacitación como proceso educativo y respuesta a un proyecto de cambio organizacional orientado a instalar una cultura de calidad.**

En función de esto, **se lo capacitó de forma sistemática y metódica**, logrando la **actualización y excelencia de las competencias laborales** mediante la **formación integral** tendiente a la **profesionalización de la carrera laboral** y a la **optimización de los servicios estatales.**

La evaluación fue una instancia fundamental dentro del proceso. Comprendió la elaboración e implementación de **cuestionarios** a responder por los capacitandos con la finalidad de obtener información sobre los siguientes **criterios**:

- Organización del Programa
- Nivel de contribución del Programa a la comprensión de la política de descentralización
- Logística del proceso de capacitación
- Claridad de los contenidos
- Aplicabilidad de los contenidos
- Pertinencia del material pedagógico
- Integración del grupo
- Posibilidad de participación durante el dictado de cursos
- Valoración de la práctica realizada en las pasantías
- Capacitación impartida por docentes de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN)
- Capacitación impartida por docentes de la Facultad de Ciencias Económicas (UNR)

- Cumplimiento de expectativas
- Incorporación de otros temas de interés

De esta manera se tomó conocimiento sobre el nivel de conformidad y propuestas del personal a fin de integrarlas en futuras actividades de formación.

Aspectos específicos de los Programas de Formación Integral y Permanente para los CMDs.

De acuerdo al nuevo modelo de gestión adoptado por el Departamento Ejecutivo Municipal, cuyo objetivo primordial era implantar una filosofía de calidad de servicio al ciudadano conllevando a un proceso de transformación estructural y funcional, se implementó un proyecto de formación continua basado en la **Metodología de Ingeniería de Capacitación**. Con tal motivo se convocó al Equipo de Responsables de Capacitación del Personal Municipal, entrenado por el Centro Nacional de la Función Pública Territorial de Francia (CNFPT).

Entendida como un conjunto de estrategias metodológicas que se aplican en una organización con el fin de detectar necesidades de formación; el procedimiento comprende la formulación de estas últimas en términos de objetivos y el diseño de los términos de referencia³ del dispositivo dentro de un proceso de evaluación continua.

Las concepciones que subyacen a la metodología, derivan de la **Pedagogía por Objetivos**, cuya tesis principal sostiene que, habiendo identificado la demanda de competencias⁴, es posible enunciar el objetivo de evolución⁵ y a partir de éste, los objetivos de la capacitación⁶, discriminándolos en generales⁷, pedagógicos⁸ y operacionales⁹ y, a partir de ellos, seleccionar los contenidos¹⁰ y métodos de su enseñanza, estableciendo las modalidades, criterios e instrumentos de evaluación¹¹. De

³ **Términos de referencia** componentes organizacionales enunciados en el documento escrito que configuran el proyecto de capacitación. Durante su puesta en marcha, sirven de orientadores para la acción.

⁴ **Competencias** conocimientos traducidos en capacidades operativas susceptibles de ser aplicadas en situación laboral.

⁵ **Objetivos de evolución** cambios que se desean realizar en la organización.

⁶ **Objetivos de capacitación** resultados esperados luego de la capacitación.

⁷ **Objetivos generales** contribución que hace la capacitación a los objetivos de cambio de la organización.

⁸ **Objetivos pedagógicos** capacidades que, quienes se forman, deben alcanzar al término de la capacitación.

⁹ **Objetivos operacionales** competencias que los destinatarios de la capacitación deben saber aplicar en situación laboral.

¹⁰ **Contenidos** conjunto de conocimientos teórico-prácticos cuya asimilación y apropiación se considera esencial para la formación de las competencias previstas.

¹¹ **Evaluación** valoración sobre diferentes aspectos de la capacitación, los cuales se expresan en *criterios*. Estos últimos deben ser verificables y cuantificables a fines de determinar el grado de satisfacción en relación a los cambios producidos.

este modo, el proceso educativo garantiza la producción de conocimientos¹² teórico-prácticos laborales que hacen viable el alcance de las metas organizacionales.

Desde esta perspectiva, las prácticas que componen un proyecto de formación se vertebran en torno a cuatro **procedimientos** bien diferenciados, pero estrechamente vinculados:

- **Identificación de necesidades de capacitación:** instancia en que las acciones se orientan a realizar un acercamiento al terreno con el fin de obtener información para elaborar un diagnóstico de situación que permita distinguir el objetivo de evolución.
- **Elaboración del anteproyecto:** momento en que las acciones están destinadas a lograr un mínimo de consenso con los actores involucrados a través de la redacción de un documento que expone los datos obtenidos en la instancia anterior. Estos últimos, permiten realizar un análisis colectivo del problema, a partir del cual se enuncian los objetivos de la capacitación.
- **Producción del proyecto de capacitación:** etapa en que se desarrollan prácticas de redacción del documento definitivo, donde se explicitan todos los términos de referencia del dispositivo de capacitación. Orientados por este documento general, cada capacitador realizará su propia planificación de curso, especificando la metodología y recursos de enseñanza y evaluación.
- **Aplicación del proyecto:** instancia en que las acciones se destinan a ejecutar lo planificado en el proyecto, acompañadas de procedimientos de evaluación sobre cada uno de los términos de referencia del mismo, con el fin de rectificarlos a partir de la confrontación acción-objetivos.

Hacia una conceptualización de la Formación Continua en el puesto de trabajo.

Considerando lo desarrollado en la Conferencia dictada por la UNESCO en 1960 sobre Formación Continua, cuando hacemos referencia a ella en términos generales, se hace indispensable diferenciarla de la “Educación Permanente o Educación a lo largo de la vida”, puesto que en la cotidianeidad, ambos términos son utilizados como sinónimos.

La **Educación Permanente o Educación a lo largo de la vida** incluye todas aquellas modalidades formativas espontáneas y -por consiguiente- no estructuradas, que

¹² **Conocimiento** capacidad de resignificación continua de las prácticas profesionales y laborales, expresada en la pertinencia entre toma de decisiones-objetivos individuales y organizacionales. En tanto opera en la relación práctica-reflexión-práctica, se concibe como un proceso dinámico y de movimiento espiralado.

aportan al desarrollo integral de las personas y pertenecen al ámbito de la educación informal.

Por el contrario, la **Formación Continua en el puesto de trabajo**, refiere – específicamente- a la capacitación impartida por una organización pública o privada hacia el personal, a fin de incrementar o adaptar las competencias en función de las necesidades individuales e institucionales. Por consiguiente, está vinculada a las políticas de formación de los recursos humanos y, en tanto implica un proceso intencional y estructurado de enseñanza y aprendizaje fuera del sistema educativo oficial, pertenece al ámbito de la educación no formal.

En relación con el **desarrollo profesional**, es un elemento que potencia el aprendizaje y/o actualización de las competencias e incide en la socialización de la práctica y la conformación de la cultura organizacional.

Por otra parte, la inestabilidad que producen en la economía latinoamericana, la globalización de los mercados; el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación y la estandarización de la producción en masa, genera en las organizaciones la necesidad de **actualizar bienes y servicios para la mejora de su competitividad y calidad de vida en el trabajo**.

En este sentido, a través de la formación continua en el puesto de trabajo, no sólo se potencian las posibilidades para un exitoso desarrollo del trabajador sino que, además, se forjan los recursos indispensables para el surgimiento de nuevas actividades económicas. Al constituirse como medio propicio para dar respuesta pertinente a las transformaciones del mundo productivo y del empleo, hace años que es objeto de discusión, negociación y acuerdos en los sistemas de relaciones laborales.

Podemos entonces comenzar a conceptualizarla como un **conjunto de acciones educativas que, orientadas por una planificación específica, las organizaciones públicas y/o privadas despliegan para inducir el desarrollo profesional de sus agentes. La formación continua en el puesto de trabajo, siempre que esté orientada al integral desenvolvimiento del personal, tiene implicancias positivas en por lo menos dos aspectos más: a nivel organizacional, por provocar mediante la producción de conocimientos teórico-prácticos la actualización de bienes y servicios; y, a nivel social, por estimular el desarrollo socio- económico mediante una mejora significativa en la calidad de vida de las organizaciones**.

ANEXO

Aspectos generales de la implementación de los dispositivos de capacitación del Programa de Formación Integral y Permanente de los CMDs

	Norte	Sur	Centro
Año	1997	2001	2005
Período en meses	6 meses	2 meses	2 meses
Duración en horas	210 hs.	307 hs.	280 hs.

Dispositivo de capacitación: Centro Municipal de Distrito Norte "Villa Hortensia"

Fecha	Tema	Objetivos	Desarrollo	Destinatarios Función
Junio Julio	Atención al Público, Calidad de servicio y Cortesía telefónica II	Otorgar conocimiento y creciente control de calidad a los procesos de producción del organismo	12 horas (4 jornadas de 3 horas)	Atención al Vecino - Me Gral de Entradas - Finanza Inspección - Obras Particulares
Julio	Recursos Administrativos Trámite de expedientes Régimen Estatutario	Brindar instrumentos jurídicos para una gestión administrativa eficiente	12 horas (4 jornadas de 3 horas)	Reg. e Inspección - Despacho - Personal - Atención al Vecino - Catas Obras Particulares y Secretaria de Director
Agosto	Liderazgo, factor de crecimiento y desarrollo organizacional	Lograr mayor autonomía en el desempeño de tareas, roles y funciones	16 horas (4 jornadas de 4 horas)	Mandos Superiores Mandos Medios
Septiembre	Desarrollo Personal y Profesional (Valores, actitudes, satisfacción en el puesto)	Potenciar y promover competencias necesarias y adecuadas a cada puesto	15 horas (5 jornadas de 3 horas)	Persona de Mayordomía Mantenimiento Secretaria
Octubre	Gestión de conflictos	Gerenciar conflictos ofreciendo estrategias de resolución	15 horas (5 jornadas de 3 horas)	Mandos Superiores Mandos Medios
Octubre Noviembre	Dinámica de Grupos Reuniones Productivas Equipos de trabajo	Lograr mayores niveles de compromiso, responsabilidad e identificación con los objetivos institucionales	23 horas (5 jornadas de 3 horas y 8 horas de asistencia posterior)	Inspectores Mayordomía Mantenimiento
Noviembre	Diseño de Proyectos, Planes y Programas	Establecer los principales objetivos de la organización, desarrollando los programas y proyectos para alcanzarlos	9 horas (3 jornadas de 3 horas)	Mandos Medios

Problemáticas comunes a superar mediante la capacitación

- Cultura burocrática
- Múltiples mediaciones y complicaciones durante los procesos
- Conocimiento parcial de los procesos
- Excesiva concentración de tareas
- Normativas confusas e inaplicables
- Inexistencia de garantías mínimas de seguridad
- Funciones excesivamente rígidas
- Escasa delegación de funciones
- Poca o nula movilidad horizontal
- Escasa participación de los agentes
- Conflictos interpersonales
- Débil sentimiento de pertenencia
- Falta de integración grupal
- Ausencia de información
- Comunicación inter áreas insuficiente

**Capacitadores
de los dispositivos de capacitación
del Programa de Formación Integral y Permanente de los CMDs**

Norte	Sur	Centro	Noroeste
<p>Equipo de Responsables de Capacitación de la Municipalidad de Rosario</p> <p>Funcionarios municipales especializados en los contenidos específicos</p> <p>Especialistas externos</p>	<p>Equipo del Área de Desarrollo de RRHH</p> <p>Funcionarios municipales especializados en los contenidos específicos</p> <p>Docentes de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN)</p> <p>Especialistas externos</p>	<p>Equipo del Programa de la Función Pública Municipal</p> <p>Funcionarios municipales especializados en los contenidos específicos</p> <p>Docentes de: la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas (UNR) la Facultad de Ciencias Políticas y RRII (UNR) la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) la Escuela Superior de Administración Municipal (ESAM)</p>	<p>Equipo del Programa de la Función Pública Municipal</p> <p>Funcionarios municipales especializados en los contenidos específicos</p> <p>Docentes de: la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas (UNR) la Facultad de Ciencias Políticas y RRII (UNR) la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) la Escuela Superior de Administración Municipal (ESAM)</p>

Contenidos de los dispositivos de capacitación de los dispositivos del Programa de Formación Integral y Permanente de los CMDs

CMD Norte	CM		
<p>Sensibilización Origen y Misión del Municipio Programa de Modernización y Descentralización</p> <p>Capacitación específica Trámite de expedientes Técnicas tributarias Manejo de terminales informáticas Coordinación con el catastro municipal</p> <p>Capacitación en RRHH Relaciones interpersonales e interinstitucionales Líneas de comunicación Conducción de recursos humanos y gestión de conflictos Elaboración de planes, programas y proyectos Atención al público Cortesía telefónica Protocolo y relaciones públicas.</p>	<p>Sensibilización Programa de Modernización y Descentralización Políticas generales de la Gestión Articulación entre Áreas Centrales y CMDs</p> <p>Capacitación específica Ley orgánica municipal Informática Básica Sistema de Información Trámites por Oficina Pasantías por Oficina</p> <p>Capacitación en RRHH Atención al público, calidad de servicio y cortesía telefónica Resolución de problemas Desarrollo de competencias emprendedoras Cortesía, buenos modales, urbanidad y nociones de ceremonial Equipos de trabajo Liderazgo como factor</p>	<p>Sensibilización Programa de Modernización y Descentralización Evolución del Proceso Organizacional estructural y funcional del CMD</p> <p>Capacitación específica <u>Módulo por Oficina</u> Misión y Funciones de la Oficina: Redefinición del vínculo entre Áreas Centrales y CMD Resolución de Trámites y Sistemas Informáticos Específicos Operación del Sistema de Turnos Coordinación de Procesos entre Oficinas Gestión y Trámites Administrativos <u>Módulo de Informática</u> Servicios y Recursos Informáticos Planes de Contingencia Software Libre - Política de Seguridad Cliente Fino <u>Módulo de Pasantía</u> Interacción con equipo y usuarios.</p> <p>Capacitación en RRHH <u>Módulo de Formación General</u> 1. <u>Submódulo Managerial</u> Management Público (Nueva Gestión Pública) Automotivación y motivación del equipo</p>	<p>Sensibilización Avances sobre la implementación de la Política de Descentralización Mejoras en el proceso Reflexión crítica sobre su aplicación Articulación con las Areas Centrales</p> <p>Capacitación específica <u>Módulo de Formación específica</u> Misión y Funciones de la Dirección General Funciones de la Oficina Operación del Sistema Informático Gestión de Trámites <u>Módulo de Formación Gerencial</u> Nueva gestión pública Liderazgo organizacional Mejora continua <u>Módulo de Formación Operativa</u> Atención telefónica y calidad de servicio a la ciudadanía Redacción de informes <u>Módulo de Informática</u> Cliente fino: Correo electrónico; Escritorio; Política de backup Open Office <u>Módulo de Formación de Pasantes</u> Orientación práctica sobre el funcionamiento de los CMDs.</p> <p>Capacitación en RRHH <u>Módulo de Formación General</u>¹⁴ Herramientas de trabajo en grupo</p>

	<p>de crecimiento y desarrollo organizacional Comunicación Redes de trabajo institucional</p>	<p>Comunicación Organizacional Relaciones Humanas, interpersonales y laborales Toma de decisiones y resolución de problemas Administración del tiempo de trabajo Organización personal y delegación efectiva Planificación, programación y control del trabajo Atención y calidad del servicio al cliente Ética en la Función Pública Atención Telefónica <u>2. Submódulo Operativo</u> Marketing orientado a los Centros de Servicios Mejora continua en los CMD Mediación y Resolución de Conflictos Prevención y Riesgos del Trabajo Nociones de Defensa Civil Sistemas de Turnos</p>	<p>Desarrollo humano en las organizaciones. Comunicación Productiva Mediación y resolución de conflictos Taller de calidad de servicio a la ciudadanía Prevención y riesgos del trabajo Nociones de Defensa Civil</p>
--	---	--	---

**Innovaciones en los dispositivos de capacitación
del Programa de Formación Integral y Permanente de los CMDs**

<p align="center">Norte Año 1997</p>	<p align="center">Sur Año 2001</p>	<p align="center">Centro Año 2005</p>	<p align="center">Noroeste Año 2006</p>
<p>El equipo especializado en el Método de Ingeniería de Capacitación, pone en marcha el dispositivo pedagógico para el primer Centro Municipal de Distrito. Acorde a las características propias de la metodología a implementar, se dictan Seminarios de Sensibilización con el objetivo de que todos los actores involucrados conozcan y se identifiquen con los lineamientos generales del Programa de Modernización y Descentralización de la Municipalidad de Rosario. Por su parte, se diseña el dispositivo de capacitación con el objetivo de abordar los conocimientos de RRHH y específicos para facilitar el desarrollo de competencias coherentes a los requerimientos de cada puesto de trabajo y perfiles requeridos.</p>	<p>A cuatro años de inaugurado el primer Centro Municipal de Distrito y a dos del segundo, se cuenta con recursos muy valiosos que no existían al comienzo de este proceso. La estructura organizacional, la planta actual e ideal del personal, las encuestas de satisfacción del usuario, las pasantías por oficina y el proceso de inducción son aportes muy ricos. El convenio celebrado con la Facultad de Psicología para participar en el proceso de selección del personal, otorga una visión integral y ampliada acerca de la capacidad intelectual y madurez emocional de los postulantes, trayectoria laboral y expectativa de desarrollo. El dispositivo se aplica con el objetivo de construir estándares en el desempeño en los puestos de trabajo de diferentes áreas, rotar funciones e incrementar la polifuncionalidad,</p>	<p>La principal finalidad del dispositivo es optimizar el nivel de competencias profesionales del personal de todos los niveles, seleccionado para cubrir los puestos de trabajo del nuevo Centro Municipal de Distrito. Está organizado en distintos módulos pedagógicos y ejes temáticos de acuerdo a niveles jerárquicos, perfil técnico informático, entrenamiento in situ y una instancia de evaluación en las interfases de los módulos.</p>	<p>El dispositivo se propone capacitar de forma sistemática y metódica al personal seleccionado para cubrir los puestos de trabajo en el nuevo CMD y lograr la actualización y excelencia de las competencias laborales, propiciando el conocimiento de los procesos de trabajo y las demandas que atiende un distrito. Siguiendo estos grandes lineamientos y, atendiendo a los aportes que el desarrollo tecnológico hace a la eficiencia y eficacia en la administración pública, se intensifican los conocimientos relacionados con su utilización y se incluyen contenidos para el abordaje de problemáticas sociales atendidas mediante diferentes Programas</p>

	favoreciendo a la implementación de una política de empowerment incremental y de autogestión del personal.		Municipales en desarrollo.
--	--	--	----------------------------