



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



# Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas -Escuela de Estudios de Posgrado

---

ASAP

**ASOCIACIÓN ARGENTINA DE PRESUPUESTO  
Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA PÚBLICA**

---

**DIRECTOR:** *Cont. Marcos Makón*

**SUBDIRECTORA:** *Mg. Emilia Lerner*

TRABAJO FINAL

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIAMIENTO POR RESULTADOS Y

CONTROL DE GESTIÓN

---

*La certificación de competencias laborales como  
herramienta de mejora en la gestión de la capacitación de  
la Administración Pública Nacional*

TUTOR: MAG. LILIANA C. GONZÁLEZ

AUTOR: MAGDALENA REBELLA

MAIL: [maguirebe@live.com.ar](mailto:maguirebe@live.com.ar) / CEL: 15-4420-0111



[JUNIO 2017]

---

## Resumen

El presente trabajo intenta ser un aporte a la gestión de la capacitación en función de lograr una mayor profesionalización del funcionariado público que desempeña tareas en el marco de las Jurisdicciones de la ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NACIONAL (APN) y que son parte del Sistema Nacional de Capacitación (SNC) dependiente del INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (INAP) del Ministerio de Modernización de la Nación.

El INAP es el órgano rector de la capacitación y como tal interactúa con los distintos actores del Sistema Nacional de Capacitación (Áreas de Capacitación de las distintas Jurisdicciones de la APN) para el desarrollo de la formación, profesionalización y fortalecimiento de las competencias de las personas comprendidas en el Convenio Colectivo General de Trabajo en particular los agentes comprendidos en el Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP) del Estado Nacional.

Actualmente encontramos que los agentes de la Administración Pública Nacional (APN) se capacitan y profesionalizan mediante acciones de capacitación que implementa el propio INAP así como también mediante acciones que se desarrollan en el marco de los planes institucionales de los organismos comprendidos en el Sistema Nacional de Capacitación.

El INAP como órgano rector de la capacitación, y principal responsable del desarrollo de las competencias transversales de las personas en el Estado, determina pautas y lineamientos que los organismos deben cumplir para el desarrollo de la capacitación y su posterior aplicación a la carrera de los agentes. Este sistema de interrelaciones podría ser mejorado si se implementaran herramientas para la normalización, evaluación y certificación de las competencias laborales, que permitan elevar los conocimientos, aprendizajes y competencias de las personas, promoviendo la profesionalización en la función pública argentina redundando en beneficios tanto para la carrera administrativa de



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



los empleados públicos así como también para la ciudadanía en general, al mejorar, mediante la formación continua, el desempeño de los agentes públicos que son los responsables de brindar mejores servicios al ciudadano.

Por lo tanto, mediante una propuesta de mejora que combine elementos de la capacitación basada en perfiles de competencias para los puestos transversales a la Administración Pública Nacional junto con las herramientas relativas a la certificación de competencias laborales, podríamos avanzar en el logro de una mayor y mejor profesionalización de los funcionarios públicos a fin de mejorar en términos de eficacia y eficiencia en el Estado Nacional.

**Palabras clave:** CAPACITACIÓN – CALIDAD – PERFILES – CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS



## Índice

<b>1) Introducción</b>	<b>Pág. 5</b>
<b>2) Marco teórico</b>	<b>Pág. 9</b>
a) Breve reseña histórica y de contexto	<b>Pág. 9</b>
b) El marco normativo de las acciones	<b>Pág. 16</b>
c) La certificación de competencias y el desarrollo de perfiles laborales como herramienta para la mejora continua y profesionalización del empleado público	<b>Pág. 20</b>
<b>3) Diagnóstico</b>	<b>Pág. 25</b>
<b>4) Propuesta de Intervención:</b> “Programa para la normalización, evaluación y certificación de competencias laborales”	<b>Pág. 37</b>
<b>5) Algunas consideraciones finales</b>	<b>Pág. 47</b>
<b>6) Referencias bibliográficas</b>	<b>Pág. 50</b>



## 1. Introducción

En el año 1973 se funda mediante el Decreto-Ley 20.173 del 22 de febrero el INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (INAP) cuya misión y objetivos organizacionales han contribuido a lo largo del tiempo al mejoramiento de la gestión pública mediante la capacitación de los agentes que integran el Servicio Civil de la Nación<sup>1</sup>. Desde este lugar el INAP debe entender en la capacitación, actualización, especialización y formación de los recursos humanos del Sector Público y desarrollar investigaciones relativas a la Administración Pública.

Por otro lado, el Convenio Colectivo de Trabajo General<sup>2</sup> estipula en su ARTICULO 72.- que :

*La capacitación tendrá como objetivo asegurar la formación, el desarrollo y perfeccionamiento de las competencias laborales del personal a fin de elevar su profesionalización y facilitar su acceso a las nuevas tecnologías de gestión, de acuerdo con las prioridades que el Estado empleador defina en el marco de sus atribuciones de formulación, acreditación, certificación y evaluación de las actividades de capacitación.*

Y continúa en su ARTICULO 74.- diciendo:

*Cada Jurisdicción o Entidad Descentralizada elaborará un plan estratégico de capacitación, tanto general como específica, y sus correspondientes planes anuales, sobre la base de las propuestas elevadas por los titulares de las jefaturas intermedias y sectoriales y las necesidades detectadas y las propuestas a elevar por las organizaciones sindicales signatarias del Convenio Colectivo General y de los Convenios Sectoriales.*

---

<sup>1</sup> Entendemos por Servicio Civil de la Nación al conjunto de personas /funcionarios que integran la planta permanente o no permanente del Estado Nacional y que desarrollan sus funciones en el marco del Convenio Colectivo de Trabajo General en cuanto conjunto de normas reguladoras de las relaciones de trabajo de las distintas dependencias oficiales.

<sup>2</sup> <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/110000-114999/114315/texact.htm>



*Dichos planes se articularán con las estimaciones cuantitativas y de las características de las competencias laborales a satisfacer para atender los servicios actuales y futuros de las jurisdicciones y entidades descentralizadas, contemplando, además, las particulares circunstancias regionales y provinciales de las prestaciones a cargo del personal.*

*El Estado empleador, a través del Instituto Nacional de la Administración Pública conforme a lo prescrito en la Ley N° 20.173 y modificatorias, elaborará las pautas metodológicas y los lineamientos generales bajo cuya orientación dichos planes serán elaborados y certificará las actividades de capacitación.*

Además en el Convenio Sectorial de la ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NACIONAL (APN), el Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP)<sup>3</sup>, - Decreto 2098/2008- incorpora el desarrollo y certificación de competencias mediante el Art. 54 que dice:

*El personal participa de las actividades de capacitación para las que sea autorizado cuando éstas sean pertinentes a la función o puesto que desenvuelva, al nivel escalafonario y tramo en los que se encuentre y/o a su desarrollo técnico y profesional (...). Cuando corresponda a la naturaleza y/o finalidad de las actividades de capacitación, estas deberán prever modalidades de evaluación que permitan certificar y/o acreditar el rango de dominio de una o varias competencias laborales técnicas específicas mediante las correspondientes pruebas de desempeño.*

Y continúa en el ARTICULO 58.- diciendo:

*El Estado empleador podrá establecer perfiles o itinerarios de rangos de dominio de competencias laborales técnicas específicas correspondientes a*

---

<sup>3</sup> <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/145000-149999/148090/texact.htm>



*ocupaciones, funciones o puestos relacionados con la gestión de los sistemas transversales de la Administración Pública Nacional (...)*

De esta manera encontramos que tanto el INAP como los organismos de la APN involucrados en el Convenio Marco y el Convenio Sectorial deben desarrollar las competencias del personal mediante la implementación de acciones de capacitación que involucra lo que denominamos Gestión de la Capacitación en términos de “proceso transversal” a los órganos del Estado Nacional

Desde este punto de vista, el INAP juega un papel sumamente importante al momento de establecer pautas/criterios y normativa/reglamentaciones como órgano rector de la capacitación en el Estado; no solo por su “rol” en el Sistema Nacional de Capacitación sino también por la experiencia y trayectoria que posee respecto de la implementación de herramientas propias de los sistemas de gestión de la calidad<sup>4</sup>, los cuales buscan mediante el control de los procesos (que hacen a la capacitación) un mejor desempeño de las personas y de las organizaciones.

El presente trabajo tiene como objetivo general, ***presentar el estado actual del Sistema Nacional de Capacitación (conformación, normativa, etc) respecto de la gestión de la capacitación en la APN y la promoción de la profesionalización de los agentes públicos mediante la certificación de competencias basada en la definición de perfiles competenciales transversales al Estado Nacional.***

Nos proponemos alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- a) Describir el marco general y específico de la gestión de la capacitación en la APN
- b) Describir y analizar la normativa vigente y las herramientas disponibles para una mejora de la gestión

---

<sup>4</sup> Un Sistema de Gestión de Calidad es una herramienta que le permite a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de los indicadores de satisfacción de los usuarios.



- c) Desarrollar una propuesta para la certificación de competencias laborales en función del desarrollo de perfiles competenciales en el marco de la gestión de la capacitación en la APN

Esta propuesta apunta a lograr los siguientes beneficios:

- La implementación del proyecto permitiría relevar el saber hacer del trabajador permitiendo nivelar la formación del empleado público y reconociendo los saberes ya incorporados a lo largo de sus funciones
- Permite mejorar la gestión de los recursos disponibles en el marco del Estado Nacional.
- Asimismo esta propuesta apunta al reconocimiento de las capacidades de las personas, siendo un proceso voluntario que no implica un compromiso de recursos económicos sino que reconoce los saberes y habilidades de la gente.
- Por último es una herramienta importante como política de Gestión de Recursos Humanos y en términos de política de capacitación en el Estado.

Proponemos desarrollar un estudio de tipo cualitativo desde el punto de vista del análisis de la normativa vigente y los elementos del Sistema Nacional de Capacitación. Y de manera cuantitativa explorar los elementos que componen el universo, es decir realizar comparaciones respecto de las experiencias existentes en el desarrollo de perfiles y certificación de competencias.

La unidad de análisis serán los puestos de trabajo transversales que requieren el desarrollo de perfiles competenciales dables de certificar. Las variables a considerar son:

- a) Cantidad de perfiles desarrollados en el sector privado y en el sector público
- b) Perfiles desarrollados y perfiles a desarrollar

Los datos a trabajar surgen de la investigación de campo sobre la temática y serán analizados de manera cuali y cuantitativa a fin de mejorar la gestión de la capacitación mediante la implementación de acciones concretas y herramientas que permitan la valoración de los saberes y habilidades en el puesto de trabajo (puesto de tipo transversal a la APN) para la certificación de las mismas.





Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Trataremos de responder al interrogante: *¿Cómo la certificación de competencias podría ayudar a la profesionalización del empleado público en las organizaciones del Estado? Y ¿Cuáles son los perfiles competenciales necesarios de desarrollar para los puestos transversales de la APN?*



## 2. Marco teórico

### a) Breve reseña histórica y de contexto

Las organizaciones públicas que componen el Estado Nacional no han estado ajenas a los vaivenes político-económicos que sufrió la República Argentina. En este sentido, la creación, supresión y/o modificación de las estructuras organizativas fueron y son procesos que se generan en función de un determinado contexto histórico-social, de situaciones económicas imperantes y emergentes y de las necesidades manifiestas de una sociedad cambiante que deben ser traducidas en políticas públicas por los mandatarios que ejercen el poder en determinado momento.

En este contexto dinámico donde las fuerzas y contra-fuerzas vigentes juegan un rol sumamente importante respecto de las políticas públicas, podemos tomar al Instituto Superior de Administración Pública (ISAP) como antecedente institucional, en cuanto a su misión organizacional, de lo que pasaría a ser luego el Instituto Nacional de la Administración Pública. El Decreto-Ley 4.027 del año 1958 crea el ISAP cuya misión comprende prestar asistencia técnica y realizar y promover cursos de capacitación y especialización para mejorar el funcionamiento de la Administración Pública. Diversas acciones llevó adelante el ISAP, tales como: el resguardo y acceso a información relevante sobre la función pública mediante la creación de una biblioteca especializada, la organización del Primer Congreso Nacional de Administración Pública (1961), edición de la Revista de Administración Pública e introducción de la disciplina denominada Organización y Métodos que conlleva el concepto de “racionalización científica” en y a todos los ámbitos y aspectos de la gestión del Estado<sup>5</sup>.

En 1970 el ISAP es disuelto y tres años más tarde encontramos la fundación del INAP mediante el Decreto-Ley 20.173 del 22 de febrero de 1973. Si bien a lo largo de los años el Instituto fue incorporado y desafectado de diversas órbitas ministeriales dependientes del Poder Ejecutivo Nacional, no es intención de la presente exposición hacer

---

<sup>5</sup> “Una década de apoyo a la Reforma del Estado Argentino”. Dirección Nacional de Estudios y Documentación. Dirección de Estudios e Investigaciones. INAP diciembre 1999.



un recorrido pormenorizado de los traslados acontecidos históricamente sino nos parece que resulta interesante rescatar como, tanto desde la creación del mismo a finales del régimen de facto hasta la etapa actual de consolidación democrática que ha transitado la sociedad Argentina, la misión y objetivos organizacionales del INAP no han cambiado y han contribuido de manera transversal al mejoramiento de la gestión pública mediante la capacitación de los agentes que integran el Servicio Civil de la Nación.

Con el objeto de fundamentar lo dicho anteriormente debemos destacar que el Decreto-Ley 20.173 en su Artículo 2° establece que es misión del INAP: a) entender en la capacitación, actualización, especialización y formación de los recursos humanos del Sector Público y b) desarrollar investigaciones relativas a la Administración Pública.

Por otro lado, según el Art. 3° las políticas que marcan su accionar son: a) Promover y realizar estudios e investigaciones referidas a los aspectos estructurales y de comportamiento del Sector Público; b) formar funcionarios públicos, perfeccionando y actualizando sus conocimientos, de acuerdo a las necesidades del Sector Público y a las exigencias de las carreras establecidas en los estatutos y escalafones; y c) programar y coordinar la asistencia técnica para y del exterior en las materias de su competencia.

Dicha norma también establece en su Art. 11° que los organismos del Estado, deben someter a aprobación del INAP los planes de capacitación, actualización, especialización y formación de personal y programas de estudio a desarrollar por sí o a través de terceros, independientemente de la naturaleza jurídica y carácter presupuestario de los organismos.

Encontramos en éste Decreto fundacional el sustento “original y actual” del carácter que adquiere el INAP como órgano rector de la capacitación de los agentes de en el marco de la APN.

Tres puntos críticos debemos destacar dentro del proceso histórico-político argentino que impactó en el rol que adquirió el INAP a partir del proceso de Reforma del Estado iniciado en la década del 90’:

- A) La sanción de la Ley 23.696 de Emergencia Administrativa y Reforma del Estado y la Ley de Emergencia Económica (23.697). Se crea el Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA) con el objeto de organizar la carrera del



- funcionariado público de manera más racional y alentando la profesionalización de las personas, estableciendo un sistema de reclutamiento más transparente que estimulara el desempeño y asegurara la capacitación permanente del personal como instrumentos básicos para mejorar la gestión de los recursos humanos. En este marco el INAP adquiere mayores responsabilidades respecto de la gestión de la capacitación dado que este nuevo régimen vinculó estrechamente el desarrollo de las competencias de las personas con la carrera de los agentes.
- B) La Reforma Constitucional de 1994, mediante el artículo 38° estableció que “...*el Estado contribuye al sostenimiento económico (de los partidos políticos como instituciones fundamentales del sistema democrático) de sus actividades y de la capacitación de sus dirigentes...*”, posicionando al INAP en el centro de la escena como actor indispensable para el desarrollo de la capacitación política de los cuadros de dichos partidos mediante la implementación del Programa Escuela de Gobierno. Encontramos también en esta época la formalización mediante la Resolución N° 105/94, del Sistema Nacional de Capacitación del INAP el cual está “constituido por el conjunto de las actividades formales y no formales de capacitación orientadas a la elevación de las capacidades morales y operacionales del personal al servicio de la Administración Pública Nacional y a la satisfacción de las exigencias de capacitación para la promoción de grado de los agentes comprendidos en el SINAPA (Sistema Nacional de la Profesionalización Administrativa)”.
- C) Los Convenios Colectivos de Trabajo de la Administración Pública, mediante los cuales los representantes de todos los trabajadores acuerdan con el Estado Empleador el marco jurídico que regirá las relaciones laborales en la administración pública, permitió el cumplimiento de lo establecido por la Ley Marco de Regulación del Empleo Público Nacional (Ley N° 25.164, Septiembre 1999). Directamente relacionado con estas medidas encontramos la creación del Fondo Permanente de Capacitación y Recalificación Laboral (FOPECAP), del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del Personal del Sistema de Empleo



Público (SINEP), el sistema de carrera y capacitación que reemplazaría al antiguo SINAPA (Dec. 993/1991)

A fines del año 2015, encontramos una reorganización de la estructura funcional del Estado, con la creación del Ministerio de Modernización y que establece en el art. 23 (inc. 9,10 y 11) del Decreto 13/2015 que entre sus funciones se encuentran:

- Intervenir como órgano rector en materia de Empleo Público y como autoridad de aplicación e interpretación de las disposiciones de dicho régimen
- Entender en la definición de las políticas de recursos humanos y en el seguimiento y evaluación de su aplicación, que aseguren el desarrollo y funcionamiento de un sistema eficiente de carrera administrativa
- Diseñar e implementar políticas de capacitación para personal y funcionarios de la Administración Pública Centralizada y Descentralizada y administrar el Fondo de Capacitación Permanente y Recalificación Laboral.

De acuerdo a esta nueva estructura el INAP empieza a desarrollar sus acciones en el marco de la Subsecretaría de Relaciones Laborales y Fortalecimiento del Servicio Civil, siendo su responsabilidad primaria los ítems que se presentan a continuación:

- ✓ Proponer las políticas de capacitación de la Administración Pública Nacional estableciendo normas y pautas metodológicas acordes con los lineamientos de modernización del estado, y realizar la supervisión, evaluación y certificación de la capacitación permanente llevada a cabo en los organismos.
- ✓ Asistir técnicamente en el desarrollo de los planes de formación de la Administración Pública Nacional y efectuar la capacitación estratégica en políticas de transformación de la gestión pública
- ✓ Coordinar la Red Nacional de Documentación e Información sobre la Administración Pública.

Entre sus acciones encontramos:

1. Coordinar el Sistema Nacional de Capacitación mediante una gestión descentralizada de la formación en las unidades de capacitación de las distintas jurisdicciones de la administración central y descentralizada.



2. Elaborar la normativa que prevea la homogeneidad y pertinencia de los distintos criterios de evaluación de los planes de capacitación de los organismos.
3. Desarrollar e implementar acciones que permitan la instalación de capacidades institucionales y humanas para la descentralización de la capacitación, y formular las políticas para la gestión de los Planes Estratégicos de Capacitación, incluyendo la acreditación de planes, programas y prestadores de capacitación.
4. Generar un Banco de Prestadores que permita a todas las unidades de Recursos Humanos acceder en forma ágil y eficiente a la información sobre los mismos, luego de un proceso que certifique su calidad.
5. Desarrollar la normativa, metodología y procedimientos que regulen el ingreso, selección y mantenimiento de los prestadores de capacitación en el Banco de Prestadores.
6. Difundir, a través del Banco de Prestadores, la información acerca del desarrollo de actividades, proyectos y planes de capacitación institucionales, certificados por el INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, para la promoción de intercambio y trabajo en red de organismos con distintos niveles de desarrollo de tecnologías y recursos.
7. Desarrollar instrumentos para evaluar en forma periódica la calidad y el impacto de las prestaciones tanto institucionales como de docentes particulares, para garantizar una capacitación de excelencia en el Estado.
8. Construir un sistema permanente de evaluación de la capacitación que produzca información sobre la contribución específica de ésta a una Gestión Pública transparente, efectiva y de calidad mediante un Programa de Evaluación del Impacto de la Capacitación en la Administración Pública.
9. Desarrollar un programa de capacitación destinado a quienes conforman la Alta Gerencia, en especial los mandos superiores, que implique la discusión y análisis de los lineamientos estratégicos de gobierno.
10. Establecer una red de recursos del sistema tales como materiales



didácticos, aulas, agentes capacitados para dar cursos y otros, para lograr un uso más eficiente de los mismos así como para equilibrar las distintas situaciones en los organismos.

11. Mantener y desarrollar un centro de referencia en materia de documentación e información sobre administración pública, en el ámbito de su competencia.

12. Supervisar la operación y funcionamiento del Sistema Nacional de Capacitación estableciendo normas de calidad de las acciones de formación, evaluando su impacto organizacional, en correspondencia con las metas, objetivos y necesidades de cada organismo.

13. Estudiar y difundir nuevos conocimientos y el estado del arte sobre gestión pública a fin de anticipar tendencias y expectativas de cambio en la administración pública.

14. Realizar análisis comparativos y difundir las mejores prácticas en la aplicación del programa de modernización.

Por otro lado, mediante el Decreto 170/2017 se dispuso en su Art. 4º que: *“El INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA tendrá nivel de Subsecretaría, con dependencia de la SECRETARÍA DE EMPLEO PÚBLICO del MINISTERIO DE MODERNIZACIÓN”* modificando también algunas de sus funciones, a saber:

1. Ejercer las funciones fijadas por la Ley N° 20.173 y normas modificatorias.
2. Aprobar, en su carácter de órgano rector del Sistema Nacional de Capacitación, los planes de capacitación y formación propuestos por los Ministerios y Organismos Descentralizados, así como los créditos aplicables a la carrera administrativa.
3. Entender en la ejecución de la política de capacitación y formación para el personal de las distintas Jurisdicciones y Entidades del Sector Público Nacional estableciendo pautas metodológicas y didácticas y brindar asistencia técnica a



requerimiento de los gobiernos provinciales y municipales en el ámbito de su competencia.

4. Supervisar la operación y funcionamiento del Sistema Nacional de Capacitación, estableciendo normas de calidad de las acciones de formación y evaluando su impacto en el desempeño del personal y en las unidades organizativas en las que trabajen, en cumplimiento de los objetivos y metas de las distintas Jurisdicciones y Entidades.
5. Entender en el diseño y ejecución de programas de capacitación y de formación destinados a los funcionarios que conforman la alta dirección pública en el ámbito de su competencia.
6. Entender en la acreditación, supervisión y evaluación de los planes, programas y acciones de formación y capacitación del Sector Público Nacional, en línea con la carrera administrativa.
7. Administrar los datos del registro de prestadores de servicios formativos.
8. Entender en la determinación de los aspectos procedimentales del funcionamiento del Sistema Nacional de Capacitación y en el establecimiento de las pautas metodológicas, circuitos y plazos para la presentación de los planes de capacitación y formación a ser aplicados en las Jurisdicciones y Entidades del Sector Público Nacional.
9. Brindar asesoramiento a las distintas Jurisdicciones y Entidades del Sector Público Nacional en el desarrollo de los planes de formación específicos, que comprendan la capacitación estratégica en políticas de modernización de la Administración Pública Nacional, y colaborar en la instalación de capacidades institucionales y humanas.
10. Asistir técnicamente en la elaboración y/o desarrollo de programas de capacitación específicos e investigación a requerimiento de los gobiernos provinciales y municipales.
11. Promover y realizar estudios e investigaciones que releven buenas prácticas de administración pública y contribuyan a la mejora de la gestión y modernización del Estado Nacional.





12. Coordinar la red nacional de documentación e información sobre Administración Pública, manteniendo un centro de referencia en materia de Administración Pública, resguardando en forma sistematizada la información y documentación correspondiente.
13. Entender en la elaboración de planes y programas tendientes a la vinculación y la cooperación técnico- académica en el ámbito de su competencia, con universidades nacionales e internacionales, entidades y/o centros académicos, de formación y/o investigación, organismos internacionales y organizaciones de la sociedad civil.
14. Favorecer el desarrollo y la implementación de metodologías y entornos de capacitación y formación en el ámbito de su competencia.

Más allá de estos cambios institucionales detallados anteriormente debemos abordar también algunas cuestiones conceptuales sobre el rol del organismo respecto de la implementación de procesos relativos a la gestión de la capacitación en el Estado Nacional, situación que se expondrá a continuación.

## **b) El marco normativo de las acciones**

Con el objeto de poder interiorizarnos con las acciones que hoy en día desarrolla el INAP es importante destacar cual es el marco normativo vigente en el que se encuadran dichas acciones.

La Resolución SSGP<sup>6</sup> 02 del 2002 permitió definir el alcance y límites de las acciones del Instituto Nacional de la Administración Pública, en función del Decreto N° 993/91 de aprobación del Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA). Este acto administrativo permitió básicamente, equiparar las nuevas necesidades organizacionales y de desarrollo del personal con los requerimientos de la

---

<sup>6</sup> SGP: Subsecretaría de la Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Presidencia de la Nación Argentina



carrera administrativa y los nuevos escenarios y actores emergentes respecto de la capacitación en el ámbito público.

De manera resumida, esta Resolución presenta las siguientes pautas para las acciones:

1) Establece las exigencias de capacitación para el personal SINAPA

En este marco el INAP “promoverá o ejecutará actividades de capacitación organizadas en modalidades formales, no formales o de desarrollo y acreditación de competencias laborales y certificará.....las actividades de capacitación realizadas por otras instituciones”

Asimismo también se establece que UN (1) crédito de capacitación equivaldrá a UNA (1) hora reloj de capacitación.

2) Establece la obligatoriedad de los organismos de desarrollar Planes de Capacitación

El INAP adquiere un rol activo en el desarrollo (asistencia Técnica) y aprobación de los Planes de Capacitación de los organismos.

Los organismos del sistema deberán desarrollar un Plan trianual de capacitación alineado con las políticas estratégicas y las líneas de acción presupuestarias de cada jurisdicción u organismo descentralizado en función de contribuir a mejorar el desempeño de las unidades organizativas y del personal en el logro de los objetivos y resultados prioritarios de la gestión y de la prestación de los servicios públicos. Tomando en consideración la detección de necesidades y las propuestas de las organizaciones sindicales signatarias del Convenio Colectivo de Trabajo General. Los Planes anuales operativos deberán ser pertinentes y tener coherencia con el plan estratégico general así como también deberán reflejar la calidad del prestador de las actividades, diseños y contenidos de la capacitación.

3) Establece el Perfil del Coordinador Técnico de Capacitación

La figura del Coordinar Técnico de Capacitación adquiere visibilidad y relevancia en la gestión de la capacitación como nexo válido oficial para el diagnóstico, diseño e implementación de la capacitación en cada uno de los organismos intervinientes. De manera resumida el mismo deberá poseer competencias para: a) Planificar y gestionar servicios de capacitación atendiendo a las demandas organizacionales, b)



Diseñar, gerenciar y evaluar estrategias de relaciones interinstitucionales, c) Coordinar equipos multidisciplinarios de trabajo, d) Asesorar en los temas de incumbencia y e) Utilizar la tecnología informática exigida para la gestión administrativa del Sistema Nacional de Capacitación.

4) Difusión, Inscripción y Programas de Capacitación

Se establecen mecanismos de transparencia respecto de la realización de actividades de capacitación así como también se especifica la importancia de la pertinencia de la relación de la función con las actividades a realizar; la conformidad de los superiores respecto de la afectación del personal a la capacitación programada, asegurando la igualdad de oportunidades y los requerimientos para la promoción.

5) Atribuciones del INAP

“El Instituto Nacional de la Administración Pública establecerá las pautas metodológicas y los lineamientos para el diseño, elaboración y evaluación requeridos para la formulación de los Planes”... de los organismos así como también “organizará actividades de capacitación en cualquier modalidad...que contribuyan a asegurar la materialización de los objetivos del Sistema Nacional de Capacitación”. “El INAP organizará el registro de prestadores de actividades de capacitación” y establecerá el régimen de funcionamiento del mismo.

6) Evaluación, Certificación y Acreditación

Se establecen los criterios para la evaluación, certificación y acreditación de las actividades en función de la carrera de los agentes y alineado con las pautas estipuladas en los párrafos precedentes.

El 26 de mayo de 2003 mediante Resolución SGP N° 51 se establece el *“Procedimiento para la acreditación de actividades de capacitación del Sistema Nacional de Capacitación para el personal comprendido en el Sistema Nacional de la Profesión Administrativa”*



Esta norma adquiere relevancia dado que estructura cual es la información necesaria que debe incluirse en los Planes de Capacitación por parte de los organismos así como también establece criterios respecto de:

- Tipo de actividades que podrán ser acreditadas ampliándose efectivamente el horizonte de posibilidades mediante la incorporación de nuevos actores y modalidades emergentes, y concretándose parte del proceso de descentralización del Sistema Nacional de que actualmente se esta consolidando
- Se establecen criterios para la asignación de créditos de capacitación en función de los requerimientos de la carrera y métodos de evaluación/ponderación de la capacitación en relación a: a) el tipo de prestador, b) la intensidad de la participación, c) la calidad del proceso evaluador.

Debemos aclarar que la ACREDITACIÓN es el proceso de asignación de créditos a una actividad de capacitación según la valoración académica del proceso formativo y la CERTIFICACIÓN es el proceso de emisión en soporte documental de los créditos de capacitación obtenidos por los agentes según su participación en los distintos procesos formativos.

Otro concepto relevante en la gestión de la capacitación es la PERTINENCIA, decimos que una actividad de formación se considera pertinente si contribuye a la adquisición, mejora y/o actualización de competencias del personal relacionadas con las políticas, programas y proyectos prioritarios de la institución en la que se desempeña laboralmente, así como con el desarrollo de su potencial conforme a las políticas de personal correspondientes.

Este marco general para la acción es la base, y determina el alcance de las modificaciones que se introdujeron en la gestión de la capacitación desde el INAP, utilizando la norma para el diseño de pautas y metodologías de planificación y gestión de la capacitación en el Estado.



### **c) La certificación de competencias y el desarrollo de perfiles laborales como herramienta para la mejora continua y profesionalización del empleado público**

Desde el INAP se trabaja para que la capacitación contribuya a vincular la política de desarrollo del personal público con la mejor gestión de las políticas prioritarias de las instituciones públicas. De esta forma, se estableció la obligatoriedad que los organismos públicos desarrollen un Plan Estratégico de Capacitación (cuya duración es de tres años) que es el documento que contiene al conjunto de lineamientos destinados a orientar el proceso capacitador en sus etapas de diseño, ejecución y evaluación, articulando la política prioritaria de las organizaciones públicas con la política de recursos humanos, dentro de un sistema de gestión y desarrollo de recursos humanos. Entre las condiciones para la realización de este Plan, se establece la participación y convalidación de las autoridades superiores de las respectivas organizaciones, a fin de facilitar su encuadre con las políticas de mediano y largo plazo emprendidas. Por otro lado en el Plan Anual de Capacitación se definen objetivos de capacitación de corto plazo, que operativizan los objetivos generales establecidos en el nivel estratégico por medio de actividades concretas de capacitación y formación.<sup>7</sup>

Ahora bien, dentro de este ámbito de acción debemos destacar el rol que adquiere la Administración Pública y las organizaciones públicas como “entidades” que deben satisfacer intereses generales. Siguiendo a Carles Ramió (1999)<sup>8</sup>, consideramos a la Administración Pública como una organización compleja, donde la complejidad no viene dada por sus grandes magnitudes sino que se debe a su diversidad funcional y estructural, donde los organismos públicos atienden unas funciones muy distintas entre sí pero utilizan un mismo modelo administrativo.

---

<sup>7</sup> En la Resolución SGP N° 2/2002. Se establecen dichos Planes los cuales fueron cambiando de denominación pero no se modificaron en términos de contenidos. Véase también la "Guía Metodológica para la elaboración del Plan Institucional de Capacitación "

<sup>8</sup> Carles Ramió: Teoría de la organización y administración pública. Ed. Tecnos, 1999



Esto se relaciona directamente con la responsabilización por la gestión, ya que es el requisito mínimo que toda sociedad debe asegurar para que, quienes asumen responsabilidades por la producción de valor público, conozcan los límites de su actuación y respondan por sus resultados, esta idea enunciada por Oscar Oszlak (2003)<sup>9</sup> es directamente proporcional a la profesionalización y desarrollo de competencias del funcionario público, en el marco de un Estado que debe brindar capacitación tanto técnica como ética para el buen desarrollo de las funciones en el puesto de trabajo y que pueda ser capaz de rendir cuentas respecto del destino de los recursos utilizados.

Es ahí donde el desarrollo de perfiles de puestos de trabajo transversales a la APN y la certificación de competencias adquieren un lugar relevante a fin de lograr mayor eficiencia y eficacia en la gestión de la capacitación y al logro de los objetivos institucionales, en particular, aquellos ligados a la políticas públicas impulsados por las organizaciones públicas. En este marco el desarrollo de las personas y la standarización de perfiles de puestos de trabajo para la certificación de competencias constituye un factor de suma relevancia. Las competencias las entendemos como un “saber actuar”, es decir un saber integrar, movilizar y transferir un conjunto de recursos (conocimientos, saberes, aptitudes, razonamientos, etc) en un contexto dado para enfrentar diferentes problemas o para realizar una tarea, siguiendo a Guy LeBoterf<sup>10</sup>.

Desde el INAP se inició en el año 2008, un proyecto tendiente a mejorar la calidad de la gestión de la capacitación en todos sus aspectos: los relacionados con la optimización de sus procesos y los vinculados al desarrollo de las competencias de sus agentes.

Este proyecto apuntó por un lado a construir un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)<sup>11</sup> en los procesos vinculados a la gestión de la capacitación en el ámbito de la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación y por el otro, a promover la profesionalización y jerarquización del personal implicado en la gestión de la capacitación mediante la normalización de los perfiles de competencias del sector, la capacitación basadas en dichos

---

<sup>9</sup> Oscar Oszlak: Responsabilización o responsabilidad? El sujeto y el objeto de un Estado Responsable. VIII Congreso Internacional del CLAD, Panamá, 2003

<sup>10</sup> <http://www.guyleboterf-conseil.com/IDEA.PDF>

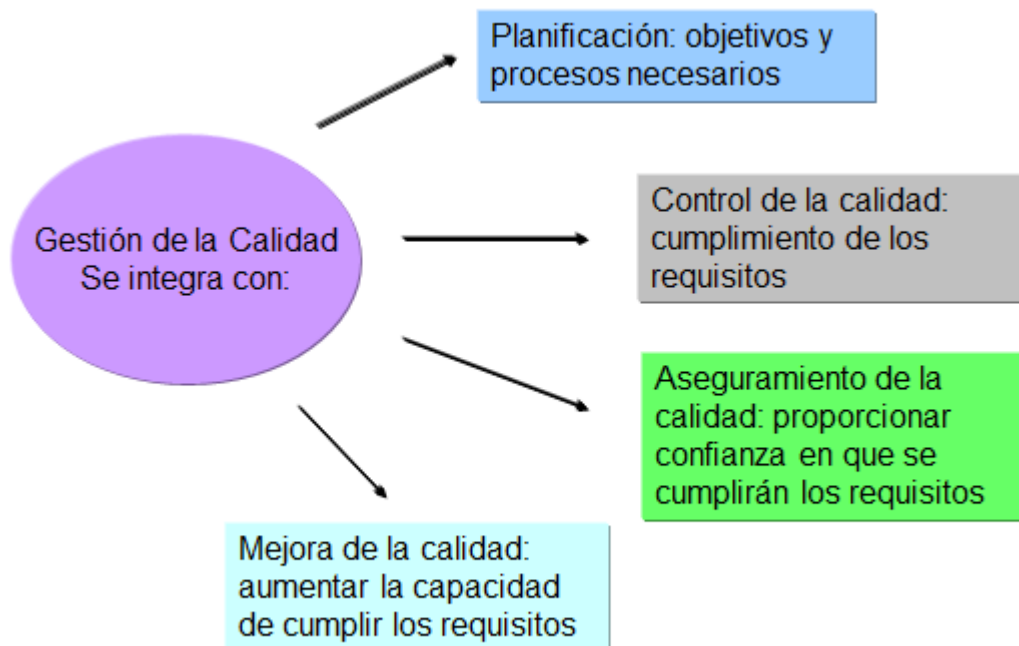
<sup>11</sup> El INAP es el primer organismo de la APN que durante el año 2011 certificó su Sistema de Gestión de la Calidad para la Gestión de la Capacitación. Los cuatro procesos incorporados al sistema son Acreditaciones, Asistencia Técnica, Becas y Capacitación.



perfiles y la evaluación y certificación de las competencias de los agentes involucrados en el sector. De esta forma, en el año 2010 se inició la primera versión del Diplomado en Gestión de la Capacitación basado en los perfiles competenciales desarrollados y en el 2011 se obtuvo la certificación ISO 9001:2008 de los procesos principales de la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación.

Los resultados obtenidos en la gestión a raíz de la implementación del SGC dieron lugar a una nueva iniciativa para transferir la experiencia adquirida y promover una cultura de la gestión de la calidad en todas las áreas de capacitación de la administración pública, razón por la cual se desarrolló un Referencial de requisitos específico para las áreas de capacitación, el cual se constituyó en una herramienta útil para promover la adopción de modelos de calidad que en pasos siguientes pueden dirigirse a una certificación o a la presentación en otras instancias de evaluación (Premio Nacional a la Calidad, modelos de Calidad Total, etc.)

En este marco debemos señalar que un Sistema de Gestión de la Calidad se compone de los siguientes elementos:





En esta línea debemos aclarar que el Referencial del INAP define los requisitos que debe cumplir el Área de Capacitación, para establecer un sistema de gestión de la calidad cuyo cumplimiento pueda verificarse a través de una certificación externa

El Referencial establece requisitos para los procesos básicos que deben gestionarse al interior de las áreas de capacitación como sistema y al interior de los organismos que conforman el Estado Nacional. Estos procesos son: Detección de necesidades de capacitación; Planificación; Elaboración de diseños; Ejecución de la capacitación y Reconocimiento de créditos. En el marco de un sistema de gestión de la calidad, esos procesos básicos se complementan con procesos de:

- Seguimiento de los resultados
- Capacitación del propio equipo de trabajo
- Control de los documentos y registros
- Tratamiento de los desvíos y la mejora
- Evaluación de la Capacitación
- Revisiones periódicas por el responsable del área.

Por otro lado, la certificación de competencias laborales consiste en que una organización reconocida emite un certificado que establece que la persona ha sido evaluada y calificada según los requisitos de una norma o documento técnico específico.

En relación a la Gestión de la Capacitación, el INAP pudo avanzar en la normalización de las competencias para un conjunto de roles sectorial (área de capacitación en la APN) y el desarrollo y posterior implementación de una capacitación basada en competencias laborales<sup>12</sup>; intentando de esta manera mejorar "...las competencias (entendidas como) aquellas capacidades que permiten a los individuos establecer estrategias cognitivas y

---

<sup>12</sup> Se desarrollaron los perfiles de: Coordinador Técnico de Capacitación, Asistente de Capacitación, Analista de Capacitación y Referente de Capacitación, a quienes se les brindó capacitación específica mediante un Diplomado en Gestión de la Capacitación con distintos requerimientos en función de dichos perfiles laborales.





resolutivas en relación con los problemas que se les presentan en el ejercicio de sus roles laborales”<sup>13</sup>

El proceso de normalización permite obtener como producto final un determinado “perfil profesional” mediante el cual se describen las capacidades complejas y las buenas prácticas que moviliza un trabajador al ocupar determinado rol laboral. En este proceso intervienen todos los actores sociales involucrados en la temática, y son parte necesaria para definir y validar las competencias profesionales que deben desplegar según el puesto ocupacional.

Un perfil, norma o referencial de competencias laborales comprende una serie de aspectos, como son el conjunto de actividades a cumplir, reglas, valores y juicios técnicos y éticos, buenas prácticas, evidencias de resultados y de conocimientos. En base a esta información que conforma el perfil o norma, se desarrollan una serie de formaciones profesionales y evaluación de las mismas. En la evaluación de competencias laborales se utiliza la norma o perfil como referencia de base para la evaluación de las competencias de la persona, donde se pueden reconocer los saberes adquiridos por la vía formal e informal. Los evaluadores son especialistas en el rol a evaluar y han transitado una formación que contribuye a la validez y confiabilidad del proceso, los postulantes conocen el contenido de la norma sobre la cual van a ser evaluados y el proceso es voluntario.

Por último debemos decir que la certificación de competencias consiste en “el reconocimiento público, formal y temporal de la capacidad laboral demostrada por un trabajador”<sup>14</sup>. Implementar este tipo de instrumentos en la gestión, impacta de manera positiva en las organizaciones y en la carrera de las personas, razón por la cual proponemos un programa para abordar el desarrollo de perfiles y la conformación de un órgano certificador de competencias transversales a los puestos laborales del Estado Nacional, atravesando dichos elementos la gestión de la capacitación en la APN tanto desde el INAP como en el marco de las Jurisdicciones que integran el Sistema Nacional de Capacitación.

---

<sup>13</sup> Institucionalidad de la Certificación. El marco conceptual de la normalización y certificación de competencias laborales. UTeCC, MTEYSS Buenos Aires, 2004

<sup>14</sup> El marco conceptual de la normalización y certificación de competencias laborales UTeCC MYEYSS Bs. As. 2004



### 3. Diagnóstico

La certificación de competencias laborales consiste en que una organización reconocida emite un certificado que establece que la persona ha sido evaluada y calificada según los requisitos de una norma o documento técnico.

El Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación (Decreto PE 1474/94) crea el Organismo Argentino de Acreditación (OAA) como entidad sin fines de lucro, bajo la órbita de la Secretaría de Comercio y el Estado designa su presidente. El OAA tiene reconocimiento internacional y es el único organismo en Argentina que puede acreditar organismos que luego realicen diversas certificaciones (por ejemplo, IRAM, INTI, SGS, TUV, Bureau Veritas, etc).

De acuerdo al tipo de certificación que quieran lograr, los organismos postulantes implementan un sistema de gestión basado en una norma ISO internacional.

En la actualidad el OAA tiene acreditados<sup>15</sup> para certificar competencias de personas los siguientes organismos con sus respectivos alcances en la descripción:

- Registro N° 1 IRAM - Instituto Argentino de Normalización y Certificación  
Descripción: Operadores de Ensayos No Destructivos. Inspectores de soldadura.
- Registro N° 3 Instituto Nacional de Tecnología Industrial - INTI - Organismo de  
Descripción: Operadores de Ensayos No Destructivos.

El registro N° 2 se encuentra cancelado desde 2013 a la Asociación Electrotécnica Argentina.

Estos procesos llevan un trabajo importante a desarrollar hasta que pueden superarse las auditorías del OAA y acreditarse como organismo de certificación.

Por fuera de este sistema de acreditación ante el OAA el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación impulsó la certificación de competencias laborales a través de la creación de Organismos de Certificación Sectorial.

---

<sup>15</sup> Fuente: <http://www.oaa.org.ar/entidadesacreditadas.php> .



Por intermedio de la Resolución 247/2013 se estableció el Reglamento de la LINEA DE CERTIFICACION SECTORIAL del PLAN DE FORMACION CONTINUA. Dentro de este reglamento, en el Título II se describen los aspectos relacionados a LA NORMALIZACION, EVALUACION Y CERTIFICACION DE COMPETENCIAS LABORALES. Se trata de una norma que abarca muchos aspectos, incluso referidos a la capacitación, a las organizaciones que las brindan y al financiamiento.

La norma acepta como certificadoras organizaciones de los sectores públicos y privados y define las funciones de los organismos certificadores.

En la página web<sup>16</sup> del Ministerio pueden consultarse los organismos certificados. El único relacionado a la Administración Pública es de la Provincia de Salta, con tres normas de competencia para los perfiles de: Administrativo, Atención al ciudadano y Técnico.

Este tipo de certificación es emitida por cada organismo reconocido por el Ministerio de Trabajo y su valor radica en la forma que se ha conformado este organismo y el prestigio que puede dar su certificado en el sector en el que se desenvuelve.

En este marco y considerando que el objetivo del Sistema Nacional de Capacitación es: *“desarrollar capacidades institucionales para la formulación, ejecución y evaluación de políticas de capacitación en los organismos del Estado nacional, orientadas a la actualización y adquisición de competencias técnicas y profesionales del personal mediante la formación continua, para mejorar su desempeño y brindar un servicio público de calidad”*<sup>17</sup>, el presente proyecto de investigación intenta promover la utilización de herramientas de gestión de la calidad para la mejora de la gestión de la capacitación<sup>18</sup> en función de la definición de perfiles transversales a la APN que mediante la certificación de competencias jerarquice y profesionalice el trabajo de los empleados públicos que integran el Sistema Nacional de Capacitación (SNC).

---

<sup>16</sup> <http://www.trabajo.gov.ar/certcompetencias/registro.asp>

<sup>17</sup> <http://capacitacion.inap.gob.ar/>

<sup>18</sup> Entendemos por Gestión de la Capacitación todos los momentos o etapas que transcurren desde la detección de una necesidad de capacitación al interior de una organización, el diseño y acreditación ante la autoridad competente en la materia (Órgano Rector INAP) pasando por la ejecución/implementación (dictado, armado de materiales didácticos, logística, etc) hasta el cierre (emisión de acta final con condición de aprobación de los participantes y emisión de certificación/notificación a los cursantes para la carga de la información en el legajo de las personas)



Mediante la experiencia realizada desde el INAP, se logró el relevamiento, análisis de los procesos y subprocesos, las actividades y la sistematización de la información relativa a los perfiles profesionales involucrados en la gestión de la capacitación<sup>19</sup>, lo que permitió la elaboración de los Referenciales de Competencias para los perfiles de Coordinador de Capacitación, Analista de Capacitación, Asistente de Capacitación y Referente de Capacitación. Este documento describe las buenas prácticas profesionales relativas a algunos puestos ocupacionales que se encuentran identificados dentro del área temática Gestión de la Capacitación en la Administración Pública.

El desarrollo de estos perfiles, permitió la implementación de una serie de capacitaciones específicas para el buen desempeño del puesto de trabajo, lo cual fortaleció el rol de las personas en dichos puestos y jerarquizó al área de capacitación propiamente dicha mejorando el desempeño, los procesos y los productos de dicho sector. Demostrando dicho proceso de cambio en cuanto a la formación y el abordaje sobre las competencias profesionales que “el concepto de competencia como integración de capacidades puestas en juego en situaciones prácticas permite concretar las teorías actuales del aprendizaje, de la enseñanza y de la formación que acentúan la importancia de la construcción, significación e integralidad de dichos procesos”<sup>20</sup>. Asimismo debemos destacar que una “construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, implican una compleja estructura de conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes, valores necesarios para el desempeño en situaciones específicas”<sup>21</sup>

En esta línea también coincidimos con Nakano (2003), al entender también que “para que la capacitación goce de carácter institucional, es decir que pueda ser reconocida como propia y sostenida como necesaria al cumplimiento de la misión institucional, es necesario

---

<sup>19</sup> Zuk L y Cristiani V (2011): La Formación basada en el enfoque de competencias laborales. INAP Argentina.

<sup>20</sup> Zuk L. y Avolio de Cols S: Lineamientos estratégicos para programas de formación y capacitación. Compymefor. UE. Buenos Aires 2006

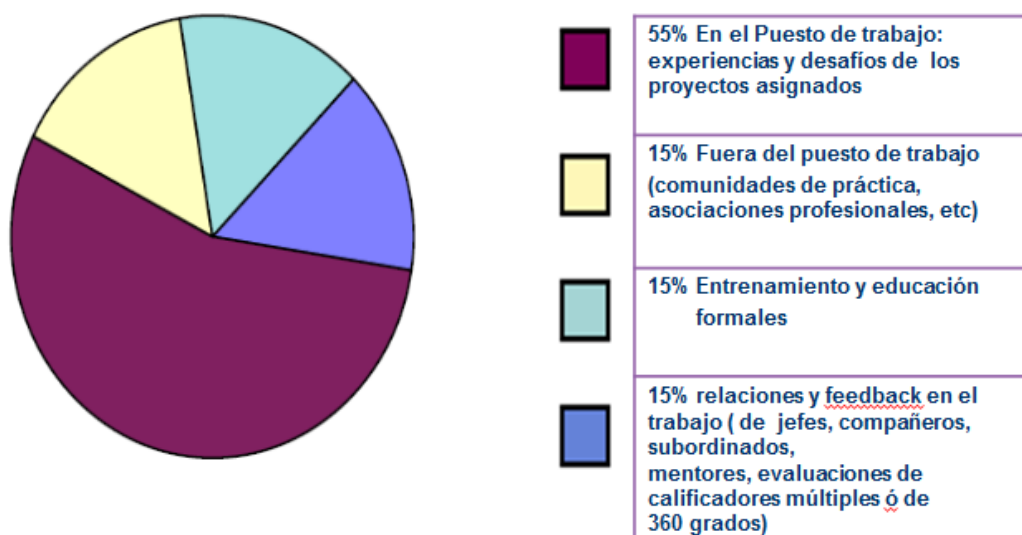
<sup>21</sup> Zuk L. y Avolio de Cols S: Lineamientos estratégicos para programas de formación y capacitación. Compymefor. UE. Buenos Aires 2006



que desde sus mismas bases se conciba como un proceso participativo y se desarrolle como una instancia de aprendizaje colectivo”<sup>22</sup>

La utilización de Perfiles de Competencias es un instrumento sumamente relevante para el logro de la mejora en las organizaciones dado que permite, mediante criterios específicos y estándares deseables de desempeño, medir el grado en que una persona dispone de las competencias requeridas para un desempeño eficaz en su puesto de trabajo. Esta Evaluación de Competencias permite a su vez, organizar la capacitación para el logro de un mejor desempeño de acuerdo a los estándares establecidos en los perfiles de competencias laborales.

Por otro lado, debemos resaltar que la mayor adquisición de conocimientos en términos de competencias se desarrolla en distintos ámbitos, tal como muestra el gráfico siguiente:



Hay Group, 2004 <http://www.chr.alberta.ca/Practitioners/DocList862.cfm>  
Falivene-Silva, 2004

<sup>22</sup> Nakano, Silvia (2003) Planificar la capacitación: una contribución a la calidad de la gestión pública, Dirección del Sistema Nacional de Capacitación, INAP, Bs. As. Disponible en: <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/submenu/documentos/docs/Nakano.pdf>



Este gráfico pone de manifiesto la necesidad de profundizar métodos de desarrollo de competencias más allá del formato áulico, siendo la certificación una instancia no formal de reconocimiento de esas competencias desplegadas en el puesto de trabajo.

Desde el punto de vista de lo actuado hasta el momento encontramos la siguiente caracterización en términos de áreas temáticas certificables desde el Ministerio de Trabajo<sup>23</sup>; al relacionar dicha información con la cantidad de perfiles desarrollados podemos observar un gran desarrollo de perfiles en aquellos ámbitos que implican un riesgo alto para las personas que desempeñan tareas con apoyo de maquinarias (12 o más perfiles), y un desarrollo medio de los perfiles con alto potencial de productos “exportables o comerciales” (5 a 11 perfiles) , siendo bajo el resto de los perfiles desarrollados. En la siguiente tabla podemos apreciar lo mencionado anteriormente:

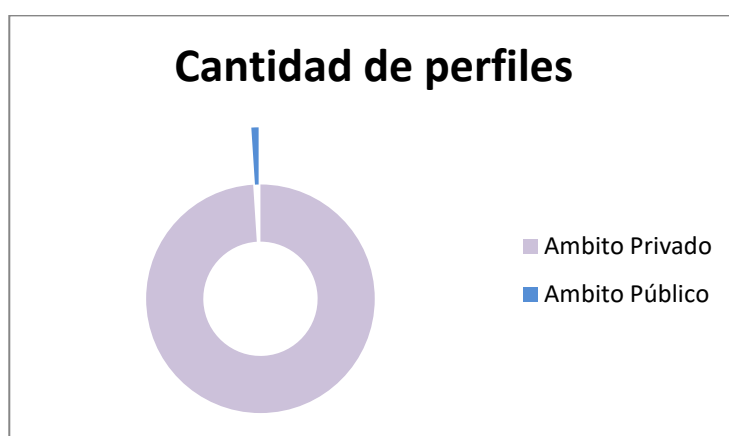
Área temática	Cantidad de perfiles	Área temática	Cantidad de perfiles
Administración Pública de Salta	3	Mecánica del automotor	33
Calzado	5	Metalmecánico	13
Citrícola	3	Metalúrgico	46
Comercio	4	Naval	6
Construcción	29	Obras Sanitarias	11
Contact Center	2	Pastelero	8
Energía Eléctrica	12	Petróleo	9
Estaciones de Servicio	5	Pizzeros	2
Forestal	9	Producción Familiar Frutihortícola y de granja	2
Frigorífico	29	Teletrabajo	5
Frutihortícola y Olivícola	16	Trabajadores de edificio	1
Indumentaria	8	Turismo	7
Industria de la madera	7	UTN	3
Lanero	3	Vitivinicultura	7

<sup>23</sup> Fuente: elaboración propia en base a información del Ministerio de Trabajo de la Nación  
<https://www.argentina.gob.ar/trabajo>



Manejo del fuego	2	Yerbatero	5
------------------	---	-----------	---

Asimismo debemos remarcar que en términos de Sector en el que fueron desarrollados los perfiles encontramos una preponderancia significativa en torno al ámbito privado vs público, gráficamente podemos ver:

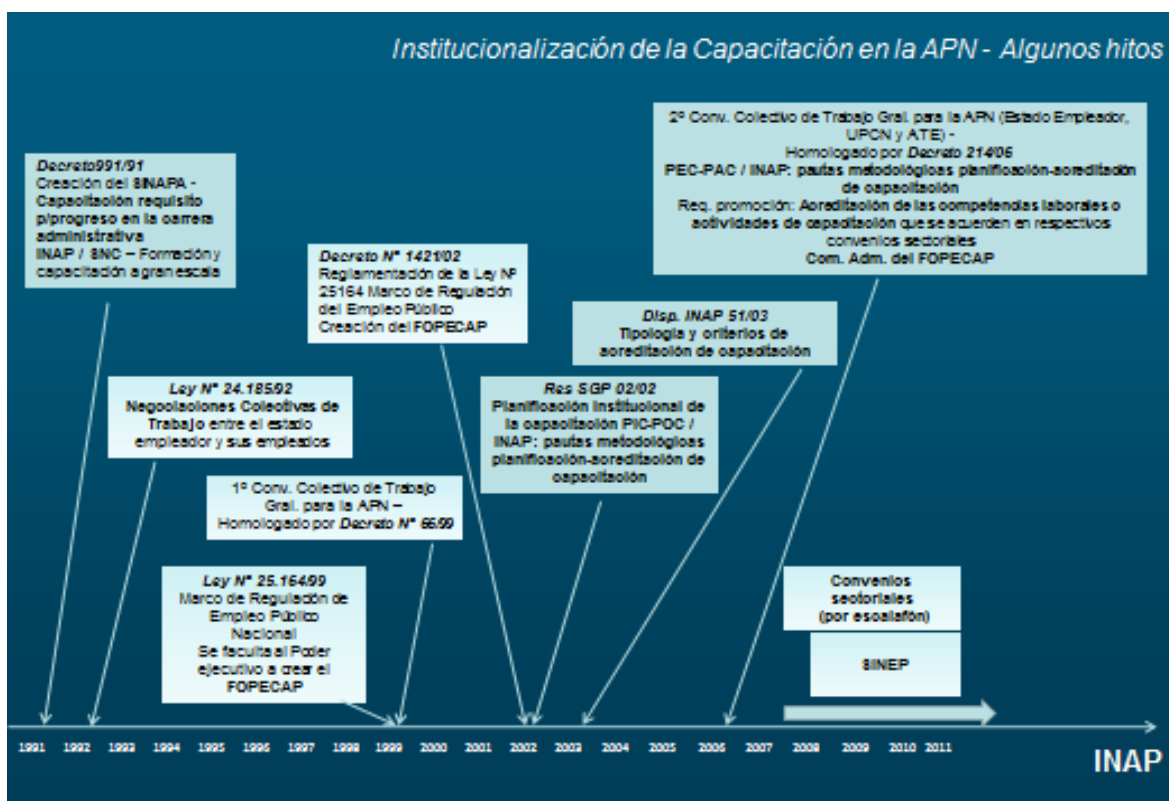


En términos de perfiles desarrollados para la Administración Pública, solamente encontramos el caso de la Provincia de Salta según el siguiente detalle:

Perfil desarrollado	Area de Competencia	Sub-Area	Area ocupacional	Cobertura
Administrativo	Servicio Público	Administración Pública	Administración Pública Centralizada	Provincia de Salta
Atención al Ciudadano	Servicio Público	Administración Pública	Administración Pública Centralizada	Provincia de Salta
Técnico	Servicio Público	Administración Pública	Administración Pública Centralizada	Provincia de Salta



Por otro lado, en términos de profesionalización y carrera administrativa, a partir del año 2005, se comenzaron a notar los impactos del cambio que se venía gestando desde años anteriores, brevemente presentamos a continuación la evolución que ha tenido hasta nuestros días la relación entre los actores que son parte del sistema amplio (capacitación y carrera administrativa), a saber:



Fuente: material didáctico Diplomado en Gestión de la Capacitación

- Los gremios
- La Oficina Nacional de Empleo Público (reglamenta la carrera administrativa)
- El INAP (Organo Rector en la Capacitación)

La interrelación entre estos actores, se tradujo en acciones concretas que impactaron en el funcionariado público, como ser:





- Acuerdo sobre la implementación de un nuevo escalafón SINEP para los empleados del Estado Nacional
- Descentralización hacia los Organismos de la APN de las responsabilidades en materia de capacitación y planificación de la capacitación para la profesionalización de sus empleados.
- El INAP, como órgano rector, estableció lineamientos y ejecutó actividades “transversales a la administración pública” siendo cada organismo del Estado el responsable de capacitar a sus propios empleados sobre las temáticas específicas que eran competencia de sus organizaciones.
- Se institucionaliza el término “competencias” como un “saber hacer” que debe ser valorado en términos de carrera administrativa.

También en ese período, en el marco del Proyecto de Modernización del Estado se desarrollaron en el INAP, *“los perfiles vinculados a la gestión de la capacitación (los cuales) podrían agruparse, hasta el momento, en dos familias profesionales. Los que se insertan en los organismos y gestionan la capacitación en las jurisdicciones y entidades de la APN y aquellos que participan desde el INAP en el desarrollo, la gestión, la evaluación de proyectos y la asistencia técnica para la implementación de proyectos de capacitación.,*

*Como resultado de la actividad desplegada se desarrollaron los siguientes Perfiles Profesionales:*

- ***Ocupaciones insertas en el SNC:*** *Coordinador de Capacitación, Analista de Capacitación, Referente de Capacitación, Asistente de Capacitación.*
- ***Ocupaciones insertas en el INAP:*** *Coordinador de Programa de Capacitación, Responsable de Proyecto de Capacitación, Asesor Institucional, Referente Tecnológico de Capacitación, Responsable de Gestión Plataforma de Capacitación.*<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Mg. Liliana C. González: “La gestión de la capacitación y la profesionalización de los agentes públicos: gestión de la calidad y acreditación de competencias laborales”, Congreso del CLAD, Quito-Ecuador año 2015.



Partiendo de esta situación inicial, lo que nos proponemos alcanzar con la propuesta de intervención que sigue en el apartado siguiente, abarca distintos niveles de acción:

- a) Formalizar al órgano rector de la capacitación en el Estado (el INAP) como referente para la certificación de competencias laborales en el ámbito de la Administración Pública Nacional en torno a las competencias transversales propias de la gestión pública nacional
- b) Planificar las acciones que el INAP deberá realizar para llevar a cabo las certificaciones correspondientes
- c) Formalizar los desarrollos de perfiles de las ocupaciones insertas en el Sistema Nacional de Capacitación
- d) Formalizar los desarrollos de perfiles de las ocupaciones insertas en el INAP propiamente dicho
- e) Desarrollar y validar perfiles transversales a las ocupaciones de los organismos de la APN (según diversas etapas de implementación)

Respecto del último inciso debemos destacar la intención de lograr los siguientes desarrollos de perfiles y curricula de formación, a saber:

<b>1era. Etapa – Perfiles a desarrollar</b>
Asistente administrativa
Atención al público
Responsable de Mantenimiento y Servicios Generales
<b>2da. Etapa – Perfiles a desarrollar</b>
Gestores
Mesa de ayuda (telefónica y vía internet)
Responsable de mesa de entradas



Tutor virtual en actividades de capacitación
<b>3ra. Etapa – Perfiles a desarrollar</b>
Responsable de Ceremonial y Protocolo
Responsable de Recursos Humanos
Responsable de Desarrollo de Carrera

Debemos destacar que actualmente encontramos en etapa de desarrollo y validación los siguientes perfiles:

Asistente administrativo en Desarrollo de RRHH
Analista en Desarrollo de RRHH
Responsable/referente en Desarrollo de RRHH
Coordinador en Desarrollo de RRHH
Asistente administrativo del área presupuesto y finanzas
Analista área presupuesto y finanzas
Responsable/Referente área presupuesto y finanzas
Asistente administrativo de Tesorería
Auditor operativo
Responsable/Referente de Tesorería
Asistente administrativo del área contable
Responsable/referente del área contable



Analista del área contable
Locutor de ceremonial y protocolo
Asistente de ceremonial y protocolo
Analista de ceremonial y protocolo
Responsable de ceremonial y protocolo
Responsable del servicio gastronómico
Camarera/Mozo
Cocinero/a



#### 4. Propuesta de intervención

### *“Programa para la normalización, formación, evaluación y certificación de competencias laborales”*

La propuesta de intervención que vamos a plantear, se sustenta en la metodología y marco conceptual desarrollado e implementado por el Programa de Certificación de Competencias Laborales, Proyecto BID FOMIN (1999-2004), en los distintos sectores de la actividad privada y del sector público.

Desde esta perspectiva se considera que las competencias “integran conocimientos y destrezas, así como habilidades cognitivas, operativas, organizativas, estratégicas y resolutivas que se movilizan y se orientan para resolver situaciones problemáticas reales de carácter social, laboral, comunitario y axiológico<sup>25</sup>.

Un aspecto fundamental a considerar en el proceso de normalización, es que el mismo se sustenta y legitima a partir de un proceso en el cual intervienen los actores sociales, en nuestro caso aquellos insertos en la APN, quienes participarán en la definición y validación técnico-política de las competencias profesionales que despliega el trabajador y que a futuro serán evaluadas/certificadas

Implementando herramientas relativas a la gestión de la calidad con una planificación acorde a las necesidades de las personas y del organismo y un rol preponderante del INAP como órgano certificador de competencias, se promueve el logro de la jerarquización y profesionalización de los funcionarios públicos en el Estado. De esta manera la definición de las competencias necesarias para cada perfil de puesto permitirá identificar los niveles de desempeño mínimos para el acceso a los puestos de trabajo, promoviendo la igualdad de oportunidades dentro del Estado.

---

<sup>25</sup> Institucionalidad de la Certificación. El marco conceptual de la normalización y certificación de competencias laborales”. UTeCC. MTEYSS. Bs..As. 2004



Como bien mencionamos anteriormente la Certificación de las competencias consiste en “el reconocimiento público, formal y temporal de la capacidad laboral demostrada por un trabajador” y debe cumplir con los siguientes requisitos:

- ✓ Tener significado en términos de empleo: debe describir aquello que el trabajador sabe hacer, no indicar contenidos académicos.
- ✓ Tener validez: ser expedido en un marco institucional reconocido y legítimo.
- ✓ Ser transparente: abierto a todos los interesados y de fácil visibilidad.

#### **Propuesta de acción:**

Este proyecto apunta a la normalización, formación, evaluación y certificación de competencias laborales mediante:

- ✓ la creación de un marco institucional para el desarrollo de las acciones de certificación de competencias.
- ✓ la identificación y normalización de competencias prioritarias y transversales en la APN
- ✓ la identificación de puestos y competencias a certificar;
- ✓ el diseño de instrumentos de evaluación;
- ✓ currículos de capacitación;
- ✓ la definición de procedimientos para la certificación de las competencias

#### **Factores clave del proyecto:**

- ✓ Fortalecimiento institucional.
- ✓ Certificación de competencias transversales que se requieren en casi todas las dependencias del Estado Nacional
- ✓ Enfoque por competencias laborales como herramienta para la mejora de la capacitación y del desempeño organizacional.

#### **Resultados esperados:**



- ✓ Elaboración de mapas de competencias de los puestos transversales del Estado
- ✓ Definición de ocupaciones y normalización de las mismas con la participación de los actores;
- ✓ Elaboración de procedimientos y validación de mapas de competencias
- ✓ Evaluación de las personas postuladas y la certificación de sus competencias según estándares de calidad definidos previamente y reconocidos por la comunidad de práctica.
- ✓ Promover acciones concretas para el mejoramiento de la gestión mediante un trabajo conjunto del órgano rector y sus clientes/usuarios.
- ✓ Promover las relaciones con los actores jurisdiccionales, el órgano rector y los gremios involucrados en la implementación del proyecto.

### Cronograma para la implementación de la propuesta

Actividad	Meses del año											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Actividad 1:</b> a) Sensibilización b) Firma de Acuerdo Marco para el funcionamiento del organismo certificador												
<b>Actividad 2:</b> Planificación de las acciones a) Conformación de comité certificador b) Desarrollo de perfiles												
<b>Actividad 3:</b> Implementación de acciones a) Validación de perfiles b) Implementación de evaluación												
<b>Actividad 4:</b> a) Seguimiento del proyectos b) Evaluación de las acciones												



Actividad	Meses del año											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Actividad 5:</b> Retroalimentación y mejoras a la gestión												

### Partes del Proyecto

#### A) Creación del Organismo de Certificación:

Mediante la firma de un Acuerdo Marco con el Ministerio de Trabajo, podemos pensar una estructura organizativa como muestra el gráfico a continuación:



**Comité de Acreditación:** máxima autoridad y responsable de la aprobación y emisión de los certificados.

**Comité/s asesores:** Tienen como función elaborar o revisar las normas de competencias laborales y aprobar los instrumentos de evaluación. Evalúan la documentación que





proviene de las juntas de evaluación y elevan al Comité de Certificación las propuestas de certificaciones.

**Juntas de Evaluación:** son los evaluadores de las personas. Deben ser calificados y reconocidos por el Organismo de Certificación. Pueden proponer los instrumentos de evaluación, que son aprobados por los comités asesores.

**Gestión administrativa:** coordinación de las tareas de los comités y gestión de los recursos.

**Sistema de gestión de la calidad:** colabora en la redacción de los procedimientos e instructivos, realiza seguimiento de resultados e implementa la norma ISO 9001.

Una propuesta del sistema de gestión se presenta en la figura a continuación:





## B) Elaboración de Perfiles para certificar

Para el relevamiento de las competencias transversales se propone:

- ✓ Realizar un trabajo de campo sobre una muestra de 20 organismo sobre el total que conforman la APN
- ✓ Realizar entrevistas en profundidad y observaciones no participantes para el desarrollo de los descriptores
- ✓ Validar la información recogida con los actores involucrados en la muestra y testear con otro actores que no fueron parte de la misma.
- ✓ Establecer perfiles actuales y perfiles esperados para congeniar la información en el perfil deseado
- ✓ Diseños curriculares para la formación integral de los perfiles seleccionados para certificar (prueba piloto del proyecto)
- ✓ Implementación de la capacitación basada en competencias específicas para el fortalecimiento de las competencias de las personas que se postulan a la certificación.

Para el desarrollo de los perfiles se utilizará la siguiente estructura:

Aspectos	Descripción
Unidad de competencia	Es el conjunto de actividades diferenciadas que serán cumplidas por el trabajador
Elemento	Es la desagregación de la función principal (actividad clave). Una función según su especificidad o complejidad puede dividirse en varios elementos de competencia
Criterios de desempeño	Reglas, valores, juicios técnicos y éticos que orientan al trabajador y que aplica en el ejercicio profesional.
Evidencias de desempeño	Transparentan un proceso de acuerdo a buenas prácticas
Evidencias de producto	Evidencia tangibles del resultado del desempeño
Evidencias de conocimientos	Conocimientos técnicos, científico-tecnológicos y otros que permiten al trabajador comprender, reflexionar y justificar los desempeños competentes.



### PLANIFICACION DE ACCIONES (PRUEBA PILOTO)

ETAPA	ACCIONES PLANIFICADAS
Manifestación de intención INAP-MT	<ul style="list-style-type: none"><li>- En esta instancia se busca lograr los acuerdos previos (carta de intención INAP) pertinentes para la formalización de la propuesta de acción para la Normalización, Evaluación y Certificación de Competencias Laborales</li></ul>
Validación de normas de competencia	<ul style="list-style-type: none"><li>- Revisión y validación para la normalización de perfiles transversales a la APN y el especialista asignado al proyecto por parte del Ministerio de Trabajo</li></ul>
Desarrollo de Pruebas según perfiles normalizados	<ul style="list-style-type: none"><li>- Elaboración de pruebas para el perfil “Asistente Administrativo” con el objeto de realizar una prueba piloto con la población objetivo</li></ul>
Formación de Evaluadores	<ul style="list-style-type: none"><li>- Diseño de la capacitación a evaluadores</li><li>- Capacitación de Evaluadores en función de las pruebas y competencias a desarrollar de los evaluadores</li></ul>
Difusión y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"><li>- Difusión Institucional del inicio de la prueba piloto del Proyecto</li><li>- Convocatoria a postulantes para su pre-inscripción</li><li>- Análisis y confirmación de postulantes</li></ul>
Prueba Piloto	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aplicación de pruebas a los participantes voluntarios confirmados</li></ul>
Resultados de Evaluación Prueba Piloto	<ul style="list-style-type: none"><li>- Evaluación de Resultados para la toma de decisiones y retroalimentación del proceso</li></ul>



## Implementación del Proyecto Certificación de Competencias Laborales

Momento	Actividades	Productos
Etapa Inicio del Programa	<ul style="list-style-type: none"><li>- Difusión del Proyecto en la APN</li><li>- Taller de sensibilización sobre la propuesta</li><li>- Acuerdos con los organismos de la APN</li><li>- Inscripción al Programa de Certificación de Competencias</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Difusiones enviadas</li><li>✓ Talleres realizados</li><li>✓ Acuerdos formalizados</li></ul>
Etapa Diseño	<ul style="list-style-type: none"><li>- Diseño de evaluaciones</li><li>- Diseño de evaluaciones según competencias a evaluar</li><li>- Conformación del Comité de Certificación y selección de especialistas</li><li>- Diseño de normativa y procedimientos para el ejercicio de las funciones</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Evaluaciones para aplicar</li><li>✓ Revisión y validación de las evaluaciones</li><li>✓ Comité conformado</li><li>✓ Especialistas involucrados en el programa</li></ul>
Etapa de Implementación	<ul style="list-style-type: none"><li>- Convocatoria para evaluaciones de Certificación</li><li>- Exámenes aplicados a los postulantes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Inscriptos confirmados</li><li>✓ Exámenes realizados</li></ul>
Etapa de Certificación	<ul style="list-style-type: none"><li>- Comunicación de las evaluaciones a los postulantes</li><li>- Entrega de Certificados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Certificados emitidos y entregados</li></ul>
Etapa de Cierre	<ul style="list-style-type: none"><li>- Archivo y resguardo de las actuaciones</li><li>- Difusión y Comunicación a los organismos de Certificados emitidos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Archivo de actas del Comité</li><li>✓ Publicación de la información</li></ul>



	- Evaluación de lo actuado por el Comité para la mejora del proceso	✓ Informe de evaluación del Programa
--	---	--------------------------------------

### Implementación de Re-certificación de competencias

Fase	Actividades	Tareas relacionadas
Seguimiento	Verificación de plazos de vigencia	Se observa en la base de datos la vigencia de los certificados y se comunica a las personas la necesidad de renovación del certificado en función del avance en la materia
Renovación	Solicitud de renovación	La persona certificada presenta ante el Programa la solicitud de renovación de la certificación
		El Analista del Programa recibe la documentación, la analiza y realiza las recomendaciones pertinentes, la deriva al Comité de Certificación
		El Comité de Certificación analiza la información y emite un dictamen sobre los requisitos para la renovación del certificado
		El Comité de Certificación comunica a la persona el resultado de su solicitud de renovación
Examen de renovación	Comunicación de la fecha de examen	Se acuerda con el Comité de Certificación la fecha de examen y se comunica al candidato
	Evaluación de Competencias	El Comité de Certificación implementa los instrumentos desarrollados para cada reválida de competencias y el candidato realiza el examen
	Cierre de la	Se comunica a la Coordinación de Programa y al



	evaluación	candidato el resultado del examen
Emisión de la renovación	Cierre de las actuaciones	En función de las evaluaciones aplicadas se emite el Certificado de Competencias Laborales revalidado por el término estipulado  En caso de no alcanzar el estándar requerido se comunica los pasos a seguir para lograr una nueva postulación a futuro.
	Entrega del certificado	Se comunica al candidato la disponibilidad del certificado y se coordina su entrega.
	Difusión de la certificación	Actualización en la base de datos pública de personas certificadas



## 5. Algunas consideraciones finales

A modo de conclusión queremos destacar algunos aspectos beneficiosos respecto del desarrollo de competencias laborales basado en perfiles de competencias certificables.

Los perfiles de competencias permiten:

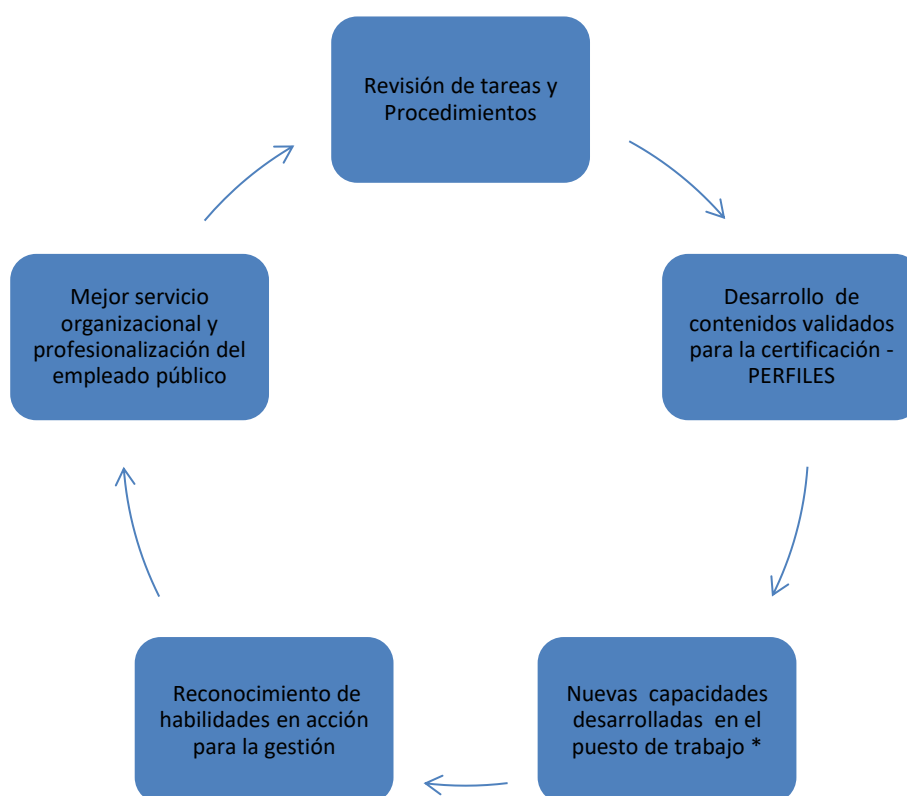
- a) Certificar las habilidades que despliega la persona en su puesto de trabajo, hayan sido adquiridos de manera forma o no formal
- b) la implementación de mejoras en la gestión mediante la reflexión sobre las funciones, acciones y visión a futuro de los puestos de trabajo
- c) promover el análisis sobre las propias tareas del agente que inicia el proceso de certificación voluntario
- f) un cambio organizacional mediante la asociación del desarrollo de las personas con la mejora continua y la gestión de calidad.

Por otro lado, la implementación del proyecto posibilita:

- ✓ La jerarquización de las tareas que desarrolla el empleado público.
- ✓ Repensar y revisar las actividades que desarrollan las personas dentro de las áreas transversales de la administración nacional
- ✓ Fortalecer las competencias del personal, en base a la identificación de las competencias puestas en juego por los agentes y las competencias requeridas para un desempeño eficaz y eficiente en la gestión pública
- ✓ Acompañar el desarrollo en la carrera de los agentes según el escalafón vigente (SINEP) brindando instrumentos concretos para la evaluación de las competencias de las personas involucradas.



Todo esto apunta a la retroalimentación para la mejora continua de las instituciones mediante una mejora sustantiva del desempeño de las personas, generándose un circuito como el siguiente<sup>26</sup>:



Dentro de estos términos, el INAP como órgano rector de la capacitación debería promover las siguientes acciones para el fortalecimiento del sistema de capacitación mediante capacitaciones específicas para la certificación de competencias, y la profesionalización de los agentes:

---

<sup>26</sup> \* Debemos tener en cuenta que los “puestos de trabajo” en cualquier organización existen aunque no se encuentren definidos en término de perfiles de competencias laborales ya que los procesos dentro de un área constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos. En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en un proceso y también hay que resaltar que no existen procesos sin un producto o servicio que a su vez es requerido por un usuario o cliente.





- Generación y promoción de proyectos colaborativos de actualización y desarrollo de competencias laborales que impacten positivamente tanto sobre el logro de los objetivos estratégicos de la institución y como sobre la profesionalización del personal
- Apoyo a los promotores de procesos de documentación de conocimientos tácitos y gestión del conocimiento explícito de la organización
- Asesoramiento a los responsables de equipos de trabajo para organizar ambientes de aprendizaje situado y auto-dirigido, identificando recursos confiables y herramientas adecuadas para aprender y certificar lo aprendido
- Conformación y sostenimiento de una red de actores relevantes para la gestión de la capacitación por competencias en la APN.

El desarrollo y la planificación de acciones para la implementación de un Programa de normalización, evaluación y certificación de competencias laborales permitirá por una parte, tanto el crecimiento en la carrera como la profesionalización de los agentes involucrados, y por el otro, contribuiría a la consolidación del Sistema Nacional de Capacitación del INAP y la jerarquización del Instituto como agente promotor de acciones innovadoras y órgano rector en materia de capacitación.

La gestión de un Estado que redunde en un mejor servicio al ciudadano es el resultado de una mejor gestión eficiente y eficaz de cada uno de sus componentes. Cada uno de los agentes del Estado son una parte esencial de la organización estatal. Son ellos quienes, a través del desarrollo de sus competencias visibilizan al Estado frente al usuario y a la ciudadanía en general brindando más y mejores servicios.



## 6. Referencias bibliográficas

- ✓ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/110000-114999/114315/texact.htm>
- ✓ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/145000-149999/148090/texact.htm>
- ✓ <https://www.argentina.gob.ar/trabajo>
- ✓ Publicación: “Una década de apoyo a la Reforma del Estado Argentino”. Dirección Nacional de Estudios y Documentación. Dirección de Estudios e Investigaciones. INAP diciembre 1999.
- ✓ Carles Ramió: Teoría de la organización y administración pública. Ed. Tecnos, 1999
- ✓ Oscar Oszlak: Responsabilización o responsabilidad? El sujeto y el objeto de un Estado Responsable. VIII Congreso Internacional del CLAD, Panamá, 2003
- ✓ <http://www.guyleboterf-conseil.com/IDEA.PDF>
- ✓ Aguilar Villanueva, Luis F., “Marco para el análisis de las políticas públicas”, en Mariñez Navarro, F. y V. Garza Cantú (Comps.) Política pública y democracia en América Latina, México, Miguel Ángel Porrúa, 2009.
- ✓ <http://capacitacion.inap.gob.ar/>
- ✓ <http://www.trabajo.gov.ar/certcompetencias/registro.asp>
- ✓ Nakano, Silvia (2003) Planificar la capacitación: una contribución a la calidad de la gestión pública, Dirección del Sistema Nacional de Capacitación, INAP, Bs. As. Disponible en:  
<http://www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/submenu/documentos/docs/Nakano.pdf>
- ✓ Matus, Carlos (1987), Política, Planificación y Gobierno, Ilpes, OPS, Altadir, Caracas
- ✓ Referencial IRAM-INAP N° 10 sobre Requisitos de gestión de calidad en las áreas de capacitación de la administración pública.



- ✓ Zuk L y Cristiani V (2011): La Formación basada en el enfoque de competencias laborales. INAP Argentina.
- ✓ Zuk L. y Avolio de Cols S: Lineamientos estratégicos para programas de formación y capacitación. Compymefor. UE. Buenos Aires 2006
- ✓ Resolución N° 51/2003  
<http://www.mecon.gov.ar/concursos/biblio/RES%2051-03%20SGP.pdf>
- ✓ Resolución N° 02/2002  
<http://www.mecon.gov.ar/concursos/biblio/RES%202-02%20SGP.pdf>
- ✓ Institucionalidad de la Certificación. El marco conceptual de la normalización y certificación de competencias laborales”. UTeCC. MTEYSS. Bs..As. 2004
- ✓ El marco conceptual de la normalización y certificación de competencias laborales UTeCC MYEYSS Bs. As. 2004
- ✓ Mg. Liliana C. González: “La gestión de la capacitación y la profesionalización de los agentes públicos: gestión de la calidad y acreditación de competencias laborales” , Congreso del CLAD, Quito-Ecuador año 2015.
- ✓ <http://www.oaa.org.ar/entidadesacreditadas.php> .



<b>Solicitud de evaluación de TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN</b>		Código de la Especialización
Nombre y apellido del alumno <b>REBELLA MAGDALENA</b>		Tipo y N° de documento de identidad  DNI 18792773
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo	Fecha de aprobación del TFE en el Taller	
Título del Trabajo Final  <i>La certificación de competencias laborales como herramienta de mejora en la gestión de la capacitación de la Administración Pública Nacional</i>		
Solicitud del docente a cargo del Taller  Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final.  Firma del docente .....		
Aclaración.....		
<b>Datos de contacto del Tutor</b>		
Correo electrónico	Teléfonos	
Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo Final de Especialización impreso (indicar cantidad de copias presentadas)</li><li>• CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF)</li><li>• Certificado analítico</li></ul>		
Fecha	Firma del alumno	