

# TECNICATURA UNIVERSITARIA EN GESTIÓN DE PERSONAS

PLAN DE ESTUDIOS



**UPATECO**

UNIVERSIDAD PROVINCIAL  
ADMINISTRACIÓN • TECNOLOGÍA • OFICIOS

## ÍNDICE

- A. Denominación de la carrera**
- B. Titulación**
- C. Duración total de la carrera expresada en trimestres**
  - Modalidad
  - Régimen de cursado
- D. Perfil profesional expresado en competencias, áreas de incumbencia y ámbitos de desempeño actual y potenciales**
- E. Área ocupacional, como descripción de los campos de acción y ámbitos de desempeño actual y potencial de una persona que ha desarrollado el conjunto de competencias profesionales.**
- F. Organización curricular y modalidad de certificación aplicable a cada competencia**
- G. Contenidos mínimos de cada uno de los espacios curriculares o módulos (Características de la carrera)**
- H. Contenidos mínimos de cada uno de los espacios curriculares o módulos. Se podrán ofrecer y combinar diferentes formatos de estructuración de las actividades académicas dentro de cada módulo: talleres seminarios, conferencias u otros.**
- I. Trayectoria formativa**

**A. DENOMINACIÓN DE LA CARRERA**

TECNICATURA UNIVESITARIA EN GESTIÓN DE PERSONAS.

**B. TITULACIÓN**

TÉCNICO UNIVERSITARIO EN GESTIÓN DE PERSONAS.

Se otorgará la titulación en conformidad con el art. 27 de la Ley N° 7803/13, tendrá validez Provincial y habilitará a los egresados a ejercer la profesión de acuerdo a la normativa vigente en el campo de saber específico del título obtenido.

**Nivel académico: Tecnicatura Superior Universitaria.**

**C. DURACIÓN TOTAL DE LA CARRERA EXPRESADA EN TRIMESTRES**

- Modalidad: A distancia, mediante aula invertida, con talleres presenciales
- Régimen de cursado:

<b>PRIMER AÑO</b>	<b>TRIMESTRE</b>	<b>HORAS</b>
Introducción a la Administración Pública	1	69
Liderazgo y Trabajo en Equipo	1	69
Introducción a la Gestión de Personas	1	69
Planificación Estratégica	2	69
Perspectiva de Género	2	69
Estadísticas	3	69
Gestión del Desempeño	3	69
Gestión de las Emociones	3	69
Comprensión del Entorno Organizacional	4	69
Diagnóstico de Necesidades Públicas	4	69
Optativa I	4	69

<b>SEGUNDO AÑO</b>	<b>TRIMESTRE</b>	<b>HORAS</b>
Gestión del Desarrollo	5	69
Pensamiento Analítico	5	69
Procedimiento Administrativo	5	69
Gestión del Empleo	6	69
Atención al Ciudadano	6	69
Resolución de Conflictos y Negociación	6	69
Auditoría Operacional	7	69
Comunicación Escrita	7	69
Comunicación Verbal y No Verbal	7	69
Gestión de la Compensación	8	69
Optativa II	8	69
<b>TERCER AÑO</b>	<b>TRIMESTRE</b>	<b>HORAS</b>
Gestión de las Relaciones Humanas	9	69
Metodología para la Formulación de Proyecto Final	9	69
Proyecto Final Integrador	10	150
	<b>TOTAL</b>	<b>1806</b>

#### **D. PERFIL PROFESIONAL EXPRESADO EN COMPETENCIAS**

El egresado estará en condiciones de enfrentar desafíos en la gestión de los recursos humanos y personas que se desempeñan en distintos niveles de las administraciones públicas, propiciando mejoras en el manejo de esos recursos.

También desplegar herramientas sobre marco jurídico y modelo a la Carta Iberoamericana de la Función Pública, apuntando a fortalecer la carrera

administrativa, construyendo consensos que apunten a la reducción de asimetrías en el servicio civil.

Complementará estas acciones con la incorporación de competencias blandas que le permitan desarrollar equipos de trabajo, generando o contribuyendo a construir liderazgos que garanticen mayor transparencia en la gestión pública.

**E. ÁREA OCUPACIONAL, COMO DESCRIPCIÓN DE LOS CAMPOS DE ACCIÓN Y ÁMBITOS DE DESEMPEÑO ACTUALES Y POTENCIALES DE UNA PERSONA QUE HA DESARROLLADO EL CONJUNTO DE COMPETENCIAS PROFESIONALES.**

El técnico en Gestión de Personas, en base a las competencias adquiridas, podrá articular con distintas áreas de la administración en la detección de puntos críticos y procesos de mejora, planificando acciones que promuevan transformaciones que repercutan en el servicio civil.

Podrá colaborar en el diseño, ejecución y evaluación de políticas públicas orientadas a una mejora en el manejo de los recursos y carreras administrativas, propendiendo a un manejo eficaz y eficiente de los recursos humanos.

**F. ORGANIZACIÓN CURRICULAR CON INDICACIÓN DEL RÉGIMEN DE CORRELATIVIDADES Y MODALIDAD DE CERTIFICACIÓN APLICABLE A CADA COMPETENCIA**

N°	PRIMER AÑO	SEMESTRE	MÓDULO CORRELATIVO	MODO DE CERTIFICAR
1	Introducción a la Administración Pública	1°	-	Producto
2	Liderazgo y Trabajo en Equipo	1°	-	Desempeño
3	Introducción a la Gestión de Personas	1°	-	
4	Organización del Trabajo	1°	3	
5	Perspectiva de Género	1°	-	Desempeño
6	Estadísticas	2°	-	Producto
7	Gestión de las Emociones	2°	-	Desempeño

8	Comprensión del Entorno Organizacional	2°	-	Mixto
9	Diagnóstico de Necesidades Públicas	2°	-	Mixto
10	Gestión del Desempeño	2°	4	
11	Optativa I	2°	-	Según módulo
<b>N°</b>	<b>SEGUNDO AÑO</b>	<b>SEMESTRE</b>	<b>MÓDULO CORRELATIVO</b>	<b>MODO DE CERTIFICAR</b>
12	Gestión del Desarrollo	3°	10	
13	Pensamiento Analítico	3°	-	Desempeño
14	Procedimiento Administrativo	3°	-	Producto
15	Gestión del Empleo	3°	12	
16	Atención al Ciudadano	3°	-	Desempeño
17	Resolución de Conflictos y Negociación	4°	-	Desempeño
18	Planificación de RRHH	4°	15	
19	Comunicación Escrita	4°	-	Producto
20	Comunicación Verbal y No Verbal	4°	-	Desempeño
21	Gestión de la compensación	4°	15	
22	Optativa II	4°	-	Según módulo
<b>N°</b>	<b>TERCER AÑO</b>	<b>SEMESTRE</b>	<b>MÓDULO CORRELATIVO</b>	<b>MODO DE CERTIFICAR</b>
23	Gestión de las Relaciones Humanas	5°	18 y 21	
24	Metodología para la Formulación de Proyecto Final	5°	3, 4, 10, 12, 15, 18, 21 y 23	Producto
25	Proyecto Final Integrador	5°	1 a 21	Presentación y Defensa

<b>N°</b>	<b>OPTATIVAS</b>	<b>MODO DE CERTIFICAR</b>
1	Herramientas Informáticas	Producto
2	Inglés I	Producto
3	Comprensión del Entorno Regional	Producto
4	Seminario: Orientación a Resultados	Mixto
5	Tecnologías aplicadas a la Función Pública	Mixto
6	Seminario: Presupuestos sensibles al Género	Mixto

### **Características de la carrera**

La carrera se conforma de un tronco común de formación general que incluye herramientas informáticas, idioma inglés, planificación y herramientas de gestión pública y derecho administrativo.

Además, formará en competencias blandas como liderazgo, trabajo en equipo, pensamiento analítico, negociación, gestión de las emociones, atención al ciudadano y perspectiva de género.

Para graduarse, los estudiantes deberán presentar un proyecto final integrador de las competencias desarrolladas durante el desarrollo de la carrera.

La característica de este proyecto -además de su originalidad, coherencia y completitud- es generar valor público a través de la formulación de planes de mejora o desarrollo de productos, servicios o procesos que ofrece el Estado a través de la gestión pública; cuya presupuestación, planificación y ejecución se correspondan con criterios de viabilidad para su implementación.

La totalidad de esos proyectos defendidos por los egresados conformará un compendio para su consulta y desarrollo. Estarán disponibles para los responsables, interesados en llevarlos a cabo en su área de injerencia, u otra que pudiera sugerir, apuntando a generar un banco de datos para procesos de mejora continua de la gestión pública y estatal.

### **G. CONTENIDOS MÍNIMOS DE CADA UNO DE LOS ESPACIOS CURRICULARES O MÓDULOS**

#### *Trayectoria formativa*

Comprenderá tres campos formativos:

- 1) De competencias generales: Ofrecen contenidos de formación genérica en aspectos que cobran gran relevancia cuando se integran con los demás conocimientos. (Ej.: Comprensión del entorno regional, comunicación escrita, comunicación verbal y no verbal, informática, idiomas, etc.).

- 2) De competencias blandas: Se centran principalmente en aspectos vinculados a la inteligencia emocional. (Ej.: Inteligencia emocional, pensamiento analítico, trabajo en equipo y liderazgo, gestión de las emociones, etc.).
- 3) De competencias técnicas: Su dominio asegura la integración de conocimientos, habilidades y actitudes puntuales para el desarrollo de actividades específicas de cada puesto o perfil técnico (Ej.: Planificación estratégica, presupuesto para resultados, organización del trabajo, gestión del desempeño, etc.).

### *Estructura y organización curricular*

#### **1. Introducción a la Administración Pública**

OBJETIVOS a) Entender y diferenciar los conceptos de Estado y de Administración Pública. b) Conocer los diferentes niveles de Estado que existen (Nación, provincias y municipios) y sus interrelaciones. c) Entender la teoría de la división de poderes y su funcionamiento en la práctica. d) Conocer los diferentes modelos de Administración Pública y su organización (centralización, descentralización y desconcentración). e) Estudiar cuáles son las capacidades del Estado para el logro de sus objetivos y cuál es el estado de situación de dichas capacidades en Latinoamérica. f) Comprender cómo se organiza la Administración Pública Provincial y cuáles son las principales normas que rigen su funcionamiento. g) Entender el concepto de modernización del Estado y conocer el funcionamiento de los sistemas transversales de gestión. TEMARIO a) Estado, Nación, Provincias y Municipios: Concepto de Estado. El punto de vista sociológico e institucional. El origen del Estado Nacional. Forma de gobierno adoptada por nuestro país. Reforma constitucional de 1994. Las provincias. ¿Qué son las provincias? El proceso histórico. El marco constitucional. La heterogeneidad y desigualdad provincial. El poder ejecutivo provincial. Las estructuras de las administraciones públicas provinciales. Los municipios. ¿Qué son los municipios? Historia de los municipios. El marco constitucional. Introducción a la Administración Pública 2021 / TEMARIO - 2 b) La Administración Pública: La teoría de la división de poderes. Su aplicación en la práctica. La Administración Pública Centralizada, Descentralizada, Desconcentrada. Delegación de competencias. Autonomía y autarquía. Modelos de Administración Pública. La gestión para resultados en el Sector



Público. c) Capacidades del Estado: Capacidades para el diseño, implementación y el aprendizaje de políticas públicas. Políticas, programas y proyectos. Concepto y ciclo de vida. La política y los métodos para gobernar en América Latina. ¿Qué es un Estado efectivo? Mente, sociedad y conducta. ¿Por qué es tan difícil medir las políticas públicas? La psicología aplicada en el diseño de políticas públicas. Ciencia aplicada al diseño de políticas públicas. d) La Administración Pública en Salta: La Administración Pública como sistema. Concepto de manual de misiones y funciones, de estructuras y de cuadro de cargos. Principales normas y procedimientos que rigen el funcionamiento de la Administración Pública Provincial. e) Modernización del Estado: Concepto. Plan Nacional de Modernización del Estado y su implementación en las provincias. Modernización del Estado en la Administración Pública Provincial. f) Sistemas transversales de gestión: Servicio de Administración Financiera (SAF), Sistema de Gestión de Personas, Sistema de Formación de trabajadores públicos, Sistema de Compras Públicas, Sistema de Control Interno, Sistema de Centro de Gobierno, Sistema de Gestión para Resultados, Estado Abierto y Gobierno Electrónico.

## **2. Liderazgo y Trabajo en Equipo**

Concepto. Cualidades y características del líder. Liderazgo “natural” versus aprendido. Tipos y estilo de liderazgo. Liderazgo democrático. Liderazgo y trabajo en equipo. Conceptos fundamentales de trabajo en equipo. Roles y disfunciones en los equipos: la importancia de la comunicación, ventajas y desventajas de trabajar en equipo. El trabajo en red: evolución. Composición de una red. Recursos.

## **3. Introducción a la Gestión de Personas**

Capacidades Estatales: Un Estado más efectivo. Políticas, programas y proyectos. Concepto y ciclo de vida. Capacidad Estatal y Servicio Civil. Cultura de Gobernabilidad. La política y los métodos para gobernar en América Latina. Ciencia aplicada al diseño de políticas públicas. Gestión para Resultados (GpR): Los gobiernos subnacionales en América Latina. La descentralización y la gestión para resultados. La génesis de la GpR. Antecedentes del modelo conceptual. Elementos del ciclo de gestión pública. Pasos para implementar la GpRD en los gobiernos subnacionales. Estado del servicio civil en América Latina: Transferencia de políticas y reforma en la gestión del sector público en América Latina: el caso del New Public Management. ¿Qué es la burocracia? ¿Por qué

importa el Servicio Civil? Situación del servicio civil en América Latina. Diez tareas claves para mejorar el servicio civil en América Latina y estrategias para hacerlo. Modelo de Gestión de Personas: Carta iberoamericana de la Función Pública (CIFP). Preámbulo. Finalidad y ámbito. Criterios Orientadores. Principios rectores. Conceptos básicos sobre la Función Pública. Requerimientos funcionales de la Función Pública. Consideraciones específicas sobre la Función Pública. Condiciones de eficacia de la CIFP. Marco Analítico para el diagnóstico del Servicio Civil (MADSC). Presentación. Modelo de referencia. Modelo de sistema integral de gestión del empleo y recursos humanos. Análisis de los subsistemas que integran el modelo. Diagnóstico institucional del Servicio Civil Salteño. Antecedentes. Síntesis del diagnóstico y de las recomendaciones. Plan Nacional de Modernización del Estado: Ejes. Gestión integral de los recursos humanos. Sistema Integral de gestión de recursos humanos: Subsistemas. Planificación de recursos humanos. Organización del trabajo. Gestión del empleo. Gestión del rendimiento. Gestión de la compensación. Gestión del desarrollo. Relaciones humanas y sociales. Organización de la función de recursos humanos.

#### **4. Organización del Trabajo**

SESIÓN N° 1: PERFIL DE PUESTO Perfil de puesto. Concepto. Objetivos del perfil de puesto. Pasos en el análisis de un puesto. Diferencia entre análisis y descripción de puesto. Puesto. Definición de puesto y características. SESIÓN N° 2: SELECCIÓN POR COMPETENCIAS Reclutamiento de personal. Definición. Objetivos. Planificación de una selección. Parámetros uniformes para la selección del personal. Entrevistas. Objetivos y procedimientos. Tipos de entrevistas. Selección por competencias. Competencias. Definición, objetivos y características. Clasificación de las Competencias. SESIÓN N° 3: APRENDIENDO A COMUNICARNOS Introducción a la comunicación. Definiciones y conceptos comunicacionales básicos. Formas de comunicación. Comunicación verbal y no verbal. Tipos de comunicación: Comunicación interna y externa. Barreras de la comunicación. Modelo Comunicacional. SESIÓN N° 4: LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN Liderazgo. Definición. Proceso de Liderazgo. Estilos de Liderazgo. La motivación. Teoría de las necesidades. Tipos de motivación. Importancia de la motivación. Clima y cultura Laboral. Satisfacción laboral.

## 5. Perspectiva de Género

Introducción a la perspectiva de Género. Construcción histórica y cultural de las relaciones sociales basadas en el Género. Sexo, Género, Desigualdad de Poder y acceso a los Derechos. Masculinidades. Femenidades. Compromisos internacionales y obligaciones del Estado Argentino: Marcos Normativos. Políticas públicas con perspectiva de género. Equidad de género en los espacios laborales. La división sexual del trabajo y usos diferentes del tiempo: Las tareas de cuidado. Maternidades y paternidades y su relación con el mercado laboral. Equidad de género y trabajo decente. Nociones de identidad/es de género y diversidades sexo-afectivas. Ley de Identidad de Género. Discriminaciones. Marcos normativos de promoción y protección. Obligaciones del Estado. Cupo laboral trans. Violencia por motivos de género. Mitos y estereotipos en la problemática de la violencia. Ciclo y espiral de la violencia. Tipos y modalidades de violencia contra las mujeres. Ley 28.485. Nuevas modalidades de violencia. Femicidios. Travesticidios, Transfemicidios y crímenes de odio. Herramientas para la detección, intervención y derivación. Procedimientos a seguir ante situaciones de violencia. Marco Normativo Provincial Ley 7.888. Rol de los agentes estatales. Funciones y obligaciones. Capacitación en Género y Violencias: Ley Micaela.

## 6. Estadísticas

¿Qué es la estadística? Historia. Objetivos de la estadística. Elementos de la estadística. Roles de la estadística. Tipos de estadística. Pensamiento estadístico. Importancia de la Estadística en las políticas públicas. Sistema de información Estadística. Fuentes de información estadística. Métodos y técnicas de recolección de datos más efectivos. Métodos de recolección de datos primarios. Métodos cuantitativos. Métodos cualitativos. Métodos y técnicas de recolección de datos secundarias. La investigación estadística. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA Variable estadística. Tipos de variables estadísticas. Parámetros estadísticos básicos. Distribución de frecuencias. Clasificación de los datos. Recuento de frecuencias. Tabla de frecuencias. Representaciones gráficas. Diagrama de barras. Histograma. Diagrama de sectores. Datos atípicos. Medidas de posición. Media aritmética. Mediana. Moda. Medidas de posición no centrales. Medidas de dispersión. Recorrido. Rango intercuartílico. Desviaciones respecto de la media. Varianza y desviación típica. Coeficiente de variación. Relaciones entre variables. Razones, proporciones y tasas. PROBABILIDAD Probabilidad. Cómo se calcula la

probabilidad. Diferencia entre probabilidad y estadística. Tipos de probabilidad. Conceptos básicos de probabilidad. Espacio muestral. Suceso. Eventos. Experimentos aleatorios y deterministas. Teorema de Bayes y probabilidades conjuntas. Axiomas de la Probabilidad. Teoremas de la probabilidad. Distribuciones de probabilidades continuas y discretas. MUESTREO Información censal y muestral. Concepto de población y muestra. Tamaño de la muestra. Unidad estadística y unidad de muestreo. Marco de selección. Errores de muestreo y no debidos al muestreo. Muestras probabilísticas y no probabilísticas. Muestreo por conveniencia. Muestreo por cuotas. Muestreo de bola de nieve. Muestreo discrecional. Muestras probabilísticas. Muestreo Aleatorio Simple. Muestreo Sistemático. Muestreo Estratificado. Muestreo por Conglomerados. Valores poblacionales y estimadores. Pasos para la selección de una muestra probabilística. ESTADÍSTICA INFERENCIAL Conceptos básicos. Distribución muestral. Distribución de la media muestral en el muestreo. Distribución de la varianza muestral en el muestreo. Distribución de la proporción muestral en el muestreo. Estimación Puntual. Estimación por Intervalos de Confianza. Intervalo de confianza para la media con varianza conocida. Intervalo de confianza para la media con varianza desconocida. Intervalo de confianza para la proporción. Intervalo de confianza para la varianza. Prueba de Hipótesis. Pasos de una prueba de hipótesis. Errores en los contratos de hipótesis. El concepto de p-valor.

## **7. Gestión de las Emociones**

Introducción a la Inteligencia Emocional: Percepción humana y su carácter subjetivo. El cerebro: pensar y sentir. La inteligencia. Antecedentes. Teoría de las Inteligencias Múltiples (Ed. Gardner). Competencias emocionales (Goleman): Elementos internos y externos. Elementos de la Inteligencia Emocional. Internos: Autoconocimiento: Emociones Básicas: Miedo. Ira. Alegría. Tristeza. Autogestión: herramientas para gestionar las emociones básicas. Elementos de la Inteligencia Emocional. Externos: Empatía y Habilidades Sociales. Gestión de la comunicación. Gestión del cambio. Gestión de Conflictos. Habilidades sociales aplicadas al mundo telemático.

## **8. Comprensión del Entorno Organizacional**

Organización. Concepto, dimensiones, niveles y tipos. Las organizaciones públicas. Diferencias entre el sector público y privado. Contextos de las organizaciones públicas. Relación con el ciudadano. Formas de adaptación de la organización. Organización y Administración. Eficacia y Eficiencia. Funciones y roles de la administración. Planear, organizar, dirigir, controlar. La evolución del pensamiento en la administración de las organizaciones. Las organizaciones como sistemas. El funcionamiento organizacional desde las funciones de la administración. Planear. Niveles de planeamiento. Análisis FODA; Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Organizar. Diseño y estructura organizacional. Modelos de organizaciones. Dirigir. Liderazgo. Poder. Fuentes de poder. Controlar y corregir. El comportamiento organizacional. Las personas en las organizaciones. Principios del comportamiento individual. Motivación. Capital humano. Contrato psicológico. Los grupos en las organizaciones. Diferencias entre grupo y equipo. La comunicación como factor relacionante. Cultura organizacional. Concepto. Funciones, características y componentes. Modelos y tipos. Clima organizacional. Conflicto en las organizaciones. Categorías. Resolución. Crisis en las organizaciones. Elementos. Etapas. Consecuencias de la resolución negativa de crisis: Estrés laboral. El cambio como oportunidad. Concepto de cambio. Cambios proactivos y reactivos. Niveles de cambio. Etapas. El cambio en las organizaciones públicas: reforma administrativa y reforma del Estado. El cambio cultural en las organizaciones públicas: Administrar el cambio.

## **9. Diagnóstico de Necesidades Públicas**

Las desigualdades sociales a través de la historia. Clases, regiones y formas de distinción social. Multiculturalismo. Derechos de las minorías. Constitución Nacional: Principios y garantías. Constitución Provincial. Bienes y servicios públicos. Investigación, técnicas y herramientas de relevamiento. Punto de saturación y Rigor científico. Técnicas de análisis. Problemas y necesidades, la razón de ser de las políticas públicas. Fases de la evaluación de necesidades y el ciclo de las políticas públicas. Usos, valoraciones y ámbitos del diagnóstico. Métodos para evaluar necesidades. Planificación de la evaluación de necesidades paso a paso.

## **10. Gestión del Desempeño**

La Gestión del Desempeño como parte del Modelo Integral de Recursos Humanos. Concepto. Objetivos. Planificación del Desempeño: Conceptos. Importancia de planificar el rendimiento. Identificación de las metas y objetivos de cada puesto de trabajo. Conocimiento y Compromiso de los mismos por parte del colaborador involucrado. Proceso de Evaluación del Desempeño y la Evaluación como herramienta clave para medir las competencias en base al puesto de trabajo. Competencias. Seguimiento y retroalimentación. Etapas claves. Diferentes metodologías de implementación.

## **11. Gestión del Desarrollo**

Objetivo general: Las sesiones siguientes buscan que los estudiantes puedan identificar y comprender los conceptos relacionados al proceso de Diagnóstico de Necesidades Formativas, Diseño y certificación de competencias y la Consolidación de una propuesta formativa, entendiendo cada una de sus fases y realizando un análisis crítico de las mismas. Sesiones · 1: Diagnóstico de necesidades formativas Las necesidades formativas: Concepto y antecedentes. Ventajas de su identificación. Origen de las necesidades formativas. Conocimientos, habilidades y aptitudes. Diagnóstico de necesidades formativas y análisis funcional: diferencias, selección de técnicas a utilizar. Diseño de herramientas. · 2: Diseño de normas de competencias. Competencias: Concepto y elementos. Importancia como referenciales en la gestión de los recursos humanos. Clasificación según su campo de conocimiento y según su evidencia. El informe final de necesidades formativas y el proceso de diseño de normas de competencias según el análisis funcional. Componente prospectivo (Recomendaciones). Validación y puesta a crítica. Gestión del desarrollo / TEMARIO · 3: Certificación de competencias Experimento y cuasi experimento. El ambiente de certificación de competencias: Laboratorio, puesto de trabajo. Recursos necesarios. Técnicas de verificación. Herramientas e instrumentos. Cotejo y valoración. Devolución. · 4: Selección de formadores Análisis del Informe Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Definición del Perfil del Formador según modelo de formación. Proceso de Selección de Formadores. Difusión. Técnica de Evaluación a Postulantes. Evaluación de antecedentes. Ventajas y desventajas de la técnica

empleada. Sistemas informáticos de selección. Formularios. Evaluación final. Informe.

- 5: Consolidación de proyecto formativo Revisión del Proyecto Formativo Seleccionado y Diseño Curricular Definitivo. Informe de Consolidación de Proyecto Formativo. Gestión de Proyectos Formativos. Medición del Impacto de la Formación.
- 6: Selección de participantes Definición del Perfil de los participantes. Proceso de Selección. Difusión. Técnica de Evaluación a Postulantes. Reclutamiento. Mecanismo de evaluación. Comunicación. Informe final. Seguimiento.

## **12. Pensamiento Analítico**

**OBJETIVOS** Generales: Desarrollar el pensamiento analítico. Comprender los conceptos teóricos básicos. Vivenciar las herramientas de análisis para la inferencia de los conocimientos teóricos y prácticos. Específicos: Comprensión de los distintos componentes que forman parte de una situación. Establecer cuáles son las relaciones que pueden darse entre elementos. Desarrollar la capacidad de establecer distintos tipos de relaciones entre componentes de una situación. Aplicar los conceptos del pensamiento analítico a la realidad organizacional. Manejar técnicas de análisis a la situación laboral particular

**Pensamiento Analítico**

**TEMARIO**

**Sesión 1: Conceptos básicos: Pensamiento, percepción y experiencia: La curva de la experiencia en la teoría de la Gestalt: Sensación, excitación, darse cuenta, emoción, acción, movimiento, contacto, cierre, retirada, descanso. Pensamiento analítico: abducción, inducción deducción. Pensamiento analógico. Paradigma, teorema, conjetura, indicio.**

**Sesión 2: Pensamiento vertical y pensamiento lateral, definición, diferencias. Actitudes del pensamiento lateral. Resolución de problemas mediante el pensamiento lateral**

**Sesión 3: El lenguaje: Definición, distintas perspectivas, el rumor, la estructura del lenguaje, el uso comunicativo del lenguaje y el malentendido. El análisis de distintas situaciones utilizando como herramienta el lenguaje. La resolución de situaciones por medio del uso del lenguaje.**

**Sesión 4: Aplicación de los contenidos a la realidad organizacional: El pensamiento en el Estado como organización, paradigmas de lecturas: modelo ético jurídico, modelo psicosocial, modelo macrosocial, modelo médico hegemónico. Transdisciplina, interdisciplina, abordaje “entre varios”. Técnicas de análisis: árbol de problemas, FODA, planificación estratégica situacional: indicadores y resultados, las clasificaciones.**

### 13. Procedimiento Administrativo

OBJETIVOS Objetivo General: Contribuir a la profesionalización de la administración pública, mediante la transmisión de conocimientos y experiencias que permitan a los participantes el desarrollo de habilidades y su aplicación concreta en el ámbito laboral, incentivando una actitud crítica y ofreciéndole confianza en el análisis y en la toma de decisiones. Objetivos Particulares: 1.- Reflexionar sobre los conceptos y clases de procedimientos administrativos y sus principios.- 2.- Revisar aspectos conceptuales del acto administrativo, sus elementos, vicios, elaboración, distinción práctica y efectos. 3.- Desarrollo de aspectos prácticos para la resolución de problemas y planteos que puedan suscitarse en el curso del procedimiento. 4.- Comprender el ámbito competencial establecido para la gestión de las necesidades de los ciudadanos, en el marco de la normativa vigente. 5.- Conocer el ámbito de aplicación de las normas de procedimientos administrativos nacionales, provinciales y municipales. 6.- Distinguir las distintas etapas en las que se desarrolla el procedimiento administrativo, desde su génesis hasta su extinción. Procedimiento Administrativo / TEMARIO - 3 TEMARIO · Aspectos Conceptuales: El acto administrativo. Concepto, Elementos, Caracteres. y Efectos. Hecho y simple acto. Distinción. Elementos del acto administrativo. Vicios, Nociones básicas. Reglamento administrativo. Concepto, naturaleza, material u objeto. Procedimiento Administrativo: El proceso. Concepto amplio y restringido. El procedimiento. Concepto. El procedimiento administrativo y procedimiento judicial (civil). Clasificación de los procedimientos administrativos. La regulación del procedimiento administrativo. Ámbito de aplicación de las leyes de procedimiento administrativo nacional y provincial. Principios del procedimiento administrativo: concepto, importancia y clasificación. · El expediente administrativo: El órgano competente. Las partes en el procedimiento administrativo: concepto, legitimación y representación. El expediente administrativo: concepto y contenido. Los escritos: formalidades y recaudos. Plazos: tipos. Interrupción y suspensión. Notificaciones. Prueba en el procedimiento administrativo. Concepto, carga de la prueba, ofrecimiento, producción y medios de prueba. · Finalización del Procedimiento Administrativo y Recursos: Conclusión del procedimiento administrativo: modos normales y anormales. Acto definitivo y asimilable a definitivo. Silencio, caducidad, desistimiento y renuncia. Recursos Administrativos: Concepto- definición- Tipos de



Recursos- Diferencias con los reclamos administrativos - lineamientos generales y nociones básicas. Leyes y doctrina.

#### **14. Gestión del Empleo**

OBJETIVOS El presente módulo tiene por objetivo: 1.- Naturalizar cada concepto técnico desarrollado a lo largo de la Tecnicatura. 2.- Afianzar una visión integral de relación de todos los subsistemas que componen el Modelo de Gestión propuesto. 3.- Conocer las diferentes instancias que se pueden llevar adelante a la hora de incorporar trabajadores al Estado. 4.- Conocer la normativa provincial vigente referida a la movilidad del trabajador en la Administración Pública en comparación con la imperante en otras provincias. 5.- Destacar la importancia del momento de la desvinculación laboral y conocer su normativa actual. TEMARIO 1.- Breve repaso del Modelo de Gestión Integrado de RRHH y los subsistemas, ubicación del subsistema de Gestión de Empleo, relación más importante con otros subsistemas. Procesos que abarca- enunciación. 2.- Procesos de Reclutamiento. concepto-Importancia. Beneficios. 3.- Procesos de Selección. Importancia. Beneficios. 4.- Procesos de inducción. Importancia. Beneficios. 5.- Normativa referida a nombramientos y designaciones. 6.- Procesos de Ingreso a Planta Permanente. Experiencia 2009-2011-2015. 7.- Estatuto del Empleado Público de Salta. Legislación Provincial: SINEP. Estatuto Córdoba. Concurso de Cargo: experiencia 2011 Gobierno de Salta. 8.- Carrera Administrativa. Tipo y Formas. Gestión del Empleo / TEMARIO - 2 9.- Entrenamiento cruzado. Res. 94/16 Sec. Gral de la Gobernación. Concepto, características. 10.- Desvinculación: tipos, formas, causas.

#### **15. Atención al Ciudadano**

OBJETIVOS Brindar a los empleados de la Administración Pública de la Provincia, elementos y herramientas para mejorar su sistema de atención al ciudadano. Basándonos en el conocimiento de los procesos administrativos, los derechos de los contribuyentes, roles impartidos dentro del lugar de trabajo, comunicación interna y externa y procesos de calidad. Además de empoderarlos y generar empatía y conciencia del aporte que realizan a diario, de la ayuda que brindan y del impacto que esto tiene en la comunidad y en su vida laboral, profesional y personal. CONTENIDOS Sesión I:

Atención al público. Dimensiones. Legislación y Calidad en los servicios 1. Atención al público. Implicancia. 2. Carta Iberoamericana de la Función Pública 3. Carta Iberoamericana de Calidad Sesión 2: Los públicos y la imagen que proyecta a los mismos 1. Concepto de público. Tipología y características. 2. Atención prioritaria a colectivos especiales. Ley de atención prioritaria N° 7800 3. Beneficios de las buenas prácticas en la atención al público. Características a imitar. MKT personal. Sesión 3: Comunicación verbal y no verbal 1- Comunicación verbal y no verbal. 2- Atención telefónica. La habilidad para escuchar. 3- Mesa de entrada. Atención de 1° línea. 4- Actividad atención telefónica. Sesión 4: Calidad Institucional 1- Procesos de calidad institucional. Concepto. 2- Imagen corporativa. Comunicación corporativa. Canales de comunicación interna y externa. 3- Misión, visión y valores. Atención al Ciudadano 4- Organigrama. División y establecimiento de funciones, tareas y objetivos a cumplir. 5- Diseño de trámites de derivación pertinente: Guía de recursos o Agenda institucional. 6- Quejas y sugerencias. Acción correctiva. 7- Encuestas de satisfacción al usuario.

## **16. Resolución de Conflictos y Negociación**

**OBJETIVOS** El objetivo del Módulo es desarrollar las habilidades necesarias para lograr una Comunicación Efectiva y Abordaje Constructivo de Conflictos, con el fin de mejorar el vínculo en las relaciones interpersonales en los diferentes ámbitos. A partir de estas habilidades, el estudiante puede incorporar los conocimientos y aptitudes para llevar a cabo una Negociación exitosa desde una perspectiva colaborativa, teniendo en cuenta la complejidad y variedad de los elementos y actores de la misma. El proceso de Negociación tiene componentes universales, por lo que se puede llevar a cabo para abordar conflictos simples o pequeños, como así también conflictos complejos de índole internacional. **TEMARIO** Sesión 1 - Importancia de la distinción, validación y gestión asertiva de las Emociones. - La importancia de “aprender a comunicarnos” aplicando los principios de la Comunicación No Violenta y la Escucha Empática. Sesión 2 - Concepto de Negociación y su importancia e utilidad en las relaciones laborales y personales. - Distinguir Posiciones de Intereses. Sesión 3 - Análisis del Conflicto como oportunidad. - Elaboración de Mapas de Conflictos. Resolución de Conflictos y Negociación Resolución de Conflictos y Negociación / **TEMARIO - 2** Sesión 4 - El Proceso de Negociación desde una perspectiva Colaborativa y Sistémica

## **17. Planificación de RRHH**

Planificación: Planificación estratégica, la planificación operativa y planificación de recursos humanos. Concepto y diferencias. Planificación de Recursos Humanos. Información institucional: Visión, misión, objetivos estratégicos, funciones, organigrama, estructura y puestos de trabajo. Planificación de Recursos Humanos: Matriz de necesidades brutas de recursos humanos, matriz de disponibilidad actual y futura de recursos humanos, matriz de necesidades netas de recursos humanos, programa de medidas de cobertura.

## **18. Comunicación Escrita**

Reconocer los elementos y mecanismos que le permitan optimizar la elaboración de textos. Emplee técnicas para asegurar la adecuación, coherencia y cohesión de un texto. Aplique guías y sugerencias para la redacción de notas y otros documentos propios de la acción gubernamental. Visualice las distintas partes y estilos de redacción de los documentos que se utilizan en la Administración Pública. Reconozca cuáles son los textos de comunicación escrita que pueden ser emitidos según su origen. Redacte aquellos documentos que son emitidos por la mayoría de las dependencias públicas al momento de llevar a cabo su comunicación escrita. Comprenda la importancia de emitir textos bien redactados, para asegurar una comunicación escrita eficaz y eficiente, como asimismo posibilitar la construcción de una imagen institucional óptima y positiva.

## **19. Comunicación Verbal y No Verbal**

Concepto. Elementos de la comunicación. Tipos de comunicación. Tipos de comunicadores. Tipos de comunicación verbal. Características. Componentes conductuales de la comunicación oral. Comunicación no verbal. Oratoria. Resolución de conflictos. Destrezas: Ganar; Respuesta creativa; Empatía; Asertividad apropiada.

## **20. Gestión de la Compensación**

Comprender los conceptos teóricos y técnicos correspondientes al sistema de gestión de la compensación en las entidades, dependencias e instituciones de gobierno. Poder

asesorar respecto de la reglamentación aplicable a la compensación en el ámbito de la administración pública. Conceptos generales: Políticas retributivas en el sector público. Diseño de la estructura salarial. Valoración de los puestos. Compensación: concepto, componentes, características. Régimen escalafonario de la Administración Pública. Remuneración del personal escalafonario y fuera de escalafón. Decretos N° 1178/96, N° 2489/96 y modificatorio. Remuneración: concepto y tipos. Conceptos remunerativos y no remunerativos. Conceptos bonificables y no bonificables. Conceptos que hacen al cargo y a la persona. Otros conceptos. Aspectos legales y técnicos. Características de los conceptos. Conformación de la retribución total. Grilla salarial. Escalafón de la administración pública. Remuneración idéntica y equivalente. Análisis genérico de los regímenes especiales. Grillas salariales seguridad, carrera sanitaria (Salud Pública), educación y otros. Paritarias: conceptos generales y discusiones sectoriales. Negociación salarial. Imputación del gasto en personal: conceptos generales. Análisis de los componentes de un recibo de sueldo. Conceptos remunerativos, no remunerativos. Asignaciones familiares. Sueldo bruto y neto. Conceptos referidos a retenciones y/o descuentos. Otros descuentos. Aportes y contribuciones de ley: definición, conceptos, porcentajes y diferencias. Régimen jubilatorio y obra social. Otros.

## **21. Gestión de las Relaciones Humanas**

Principios de la Comunicación: Programación Neurolingüística – Sistemas Representacionales (Visual-Auditivo-Kinestésico). - El Metamodelo – Principios del modelado universal: Omisión-Generalización- Distorsión. - Principio: El Consciente y el Inconsciente. Niveles Neurológicos. - Aprender, Desaprender y Reaprender.

Cómo ser deliberadamente Apreciativo. - Desafíos de la Apresiasi: Adaptación Hedonista y Sesgo de la Negatividad. - Apresiasi: Connigo, con los otros y con el Mundo. - Etapas del proceso de cambio apreciativo. - Qué facilita y qué obstruye la Apresiasi. - Escucha Apreciativa.

## **22. Metodología para la Formulación de Proyecto Final**

Distinción proceso, proyecto y diseño de investigación. El diseño de investigación para los diferentes métodos o paradigmas: la lógica de etapas y la lógica de momentos. El tema, el problema, los objetivos de la investigación.

Estrategias cuantitativas: marco conceptual. Hipótesis, conceptos, variables, niveles de medición. Lugar y tiempo. Unidad de análisis: individuos y colectivos. Niveles de análisis. Universo y muestra. Las fuentes de datos. Datos primarios y secundarios. Técnicas e instrumentos de recolección de información. Censos. Encuestas. Entrevistas. Observación. Tratamiento y análisis de los datos. Matriz de datos: análisis horizontal y vertical. Lectura de cuadros, explicación e interpretación.

Estrategias cualitativas: marco conceptual: definiciones conceptuales laxas e hipótesis de trabajo. Unidades de análisis. Tipo de muestras: teóricas e intencionales. Trabajo de campo. Acceso e intersubjetividad. Observación participante. Registros. Estrategias de análisis etnográfico. Dialéctica entre el trabajo de campo y el trabajo conceptual.

## **23. Proyecto Final Integrador**

La formulación de programas y proyectos: diagnóstico. Identificación y conceptualización del problema. El proyecto y el contexto. Participación de la población en la formulación del proyecto. Levantamiento y sistematización de la demanda.

Identificación de ideas proyecto. Etapas y ciclo del proyecto. Dimensiones relevantes a tener en cuenta en la formulación y justificación. Objetivo/s. Indicadores, metas.

Supuestos. Impactos. Viabilidad. Costos. Factibilidad financiera.

La gestión y evaluación de programas y proyectos. El diagnóstico y el plan de acción.

La práctica profesionalizante, en tanto campo de formación, se piensa como un proyecto que aporte y participe estratégicamente en el desarrollo socio productivo y cultural de los territorios donde se inscribe. Una práctica profesionalizante que promueva un vínculo activo respecto de los cambios científicos, tecnológicos y culturales.

Desarrollar el vínculo entre los campos académico y laboral, desde un proceso formativo

Planificación y “puesta en juego”, a manera de síntesis, de los saberes pertenecientes a los campos de formación general, fundamento y específica.

Por ello la práctica profesionalizante de la presente Tecnicatura tiene como eje la intervención a través de acciones dirigidas al desarrollo local en clave de la economía social. En este sentido, a través de su desempeño en el ámbito propio del área ocupacional de la profesión, los alumnos deberán responder a las exigencias del perfil específico de la carrera.

La intervención se entiende como un proceso que pone en juego saberes específicos y estrategias que se desarrollarán a través de diferentes momentos en el recorrido formativo y con diferentes niveles de complejidad.

## **H. FORMACIÓN POR COMPETENCIAS**

### **Concepto de competencia**

Entendemos a una competencia como la integración de conocimientos teóricos, habilidades prácticas y aptitudes emocionales y sociales suficientes para la realización exitosa de un propósito concreto.

### **Evaluación de competencia**

La evaluación del dominio de una competencia por un estudiante, es un proceso general que integra tres acciones esenciales y consecutivas: verificación, comparación y emisión de juicio.

- La primera hace referencia al proceso sistemático de relevamiento u obtención de información, se aplican una técnica y unas herramientas para obtener datos que surgen de un desempeño o un producto que desarrolla el estudiante.
- La segunda representa la contrastación entre la información obtenida y los parámetros establecidos en la norma de competencia en los llamados “criterios de verificación”
- En la tercera se emite juicio sobre el grado o mérito evidenciado. Es la decisión que contesta si el estudiante es competente, o todavía no lo es.
- Verificación.

- Comparación.
- Juicio de valor.

Para realizar valoraciones sobre el dominio de una competencia, es necesario conocer cómo se evidencian, pues el primer paso requiere la recopilación de información que permite concluir si un estudiante en condición de certificable es competente o todavía no.

### Justificación de la formación por competencias

De acuerdo al modelo formativo adoptado por la Universidad Provincial de Administración Pública, Tecnología y Oficios las unidades académicas ofrecen su definición, objetivos de aprendizaje y evidencias de dominio de los contenidos mínimos en estructuras denominadas normas de competencia. Para posibilitar la formación por competencias y su posterior evaluación y certificación, se estructurará con elementos mínimos, lo que produce una norma para cada competencia, aunque la estructura para todas las normas sea la misma.

Cada competencia se normatiza describiendo los siguientes elementos:

- a. La definición de la competencia: Señala con precisión la unidad de competencia de que se trata, delimitando y diferenciando posibles variantes o similitudes con otras.
- b. Objetivos de aprendizaje de la competencia: Son los ejes temáticos principales para el desarrollo de la competencia sobre los cuales el formador a cargo, dispondrá la bibliografía y los recursos necesarios. Cada objetivo agrupa todos los temas de incumbencia o sean conexos y que se los considere parte de una unidad temática armónica.

Los objetivos son aquellos contenidos que la persona necesita saber, saber hacer y saber ser para mostrarse competente. Cada objetivo de aprendizaje funciona como criterio de competencia, quien los domine será sin dudas competente y podrá demostrarlo.

Cada competencia tiene un grupo de objetivos de aprendizaje, sin números máximos ni mínimos. Se recomienda que cada objetivo de aprendizaje, al

momento de armar la propuesta formativa tenga una sesión equivalente, donde se dispongan contenidos y actividades suficientes para desarrollar ese objetivo.

c. Las evidencias de competencia: Son acciones, decisiones, procesos o actitudes que el participante competente debe ser capaz manifestar para demostrar que domina cada objetivo de aprendizaje. Cada objetivo de aprendizaje debe tener asociadas evidencias de competencia.

De modo tal que, ante la observación del desempeño del participante o del producto que entrega en la mesa o laboratorio de certificación, se pueda constatar y contestar, por sí o por no, a cada evidencia.

Cada evidencia de competencia debe tener unicidad de identificación. Debe tratarse de una única acción, decisión, proceso o actitud que se pueda evidenciar en el participante, y observar por el certificador de competencias. No debe tratarse de evidencias complejas, compuestas de diferentes acciones, decisiones, procesos o actitudes.

De tal manera, las evidencias de competencia se descomponen conformando una lista que se va agrupando por cada objetivo de aprendizaje.

### **Clasificación de las competencias**

A los efectos de este trayecto formativo, las diferenciamos por su contenido principal y por la forma en la que se ponen de manifiesto.

1. Según su contenido principal
  - a. Competencias técnicas: Asegura la integración de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el desarrollo de actividades o la toma de decisiones específicas dentro de cada perfil técnico. Su contenido se dirige a aspectos que deben dominar quienes desarrollen actividades específicas de un puesto, función o empresa, por ello, se denominan funcionales en la clasificación que adopta la comunidad europea para la normalización de competencias.
  - b. Competencias generales: Ofrecen contenidos transversales a distintos planes de estudio sobre aspectos básicos, necesarios para completar la formación técnica y actitudinal del egresado.



- c. Competencias blandas: Se centran principalmente en aspectos actitudinales y su desarrollo potencia la gestión de las emociones, la realización de aspectos intrapersonales y de las relaciones interpersonales de los participantes.

## 2. Según su evidencia

Esta clasificación es de suma utilidad en los procesos de evaluación y certificación de competencias ya que las agrupa por la manera en que se exterioriza su contenido principal.

- a. Competencias de desempeño: Se evidencian a través de comportamientos que desarrolla el participante para resolver una situación determinada en forma favorable. Ejemplo: comunicación verbal y no verbal.
- b. Competencias de producto: Se evidencian a través de productos tangibles que desarrolla el participante, sin que sea necesaria la evidencia de comportamientos. Ejemplo: construcción de indicadores.
- c. Competencias mixtas: Se manifiestan mediante comportamientos y productos tangibles que desarrolla el participante para resolver una situación determinada en forma favorable.

## I. SISTEMA DE EVALUACIÓN

Para graduarse, los estudiantes deberán presentar un proyecto final integrador de las competencias desarrolladas durante el cursado de la carrera.

La característica de este proyecto -además de su originalidad, coherencia y completitud-es generar valor público a través de la formulación de una herramienta que documente y abarque todas las etapas: de creación, desarrollo y puesta en marcha de un emprendimiento en alguna de las modalidades de la economía social, solidaria, cooperativismo y/o asociativista; también puede estar referida a planes de mejora o desarrollo de productos, servicios o procesos cuya presupuestación, planificación y ejecución se correspondan con criterios de viabilidad para su implementación en algún emprendimiento que ya esté en funcionamiento.

La totalidad de esos proyectos defendidos por los egresados conformará un compendio para su consulta y desarrollo y estarán disponibles para los responsables, interesados en llevarlos a cabo en su área de injerencia, u otra instancia que pudiera sugerir, apuntando a generar un banco de datos para su implementación y/o ejecución.

