

**Gestión de la calidad: Normas ISO para la certificación de los procesos  
relacionados con la gestión de la capacitación y normalización y capacitación  
basada en competencias para los distintos actores intervinientes**

**Mg. Liliana C. González**

## **Introducción**

En el año 2008 se inicia en la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación del Instituto Nacional de la Administración Pública de la Secretaría de Gabinete de la Jefatura de Gabinete de Ministros, un proceso tendiente a mejorar la calidad de la gestión de la capacitación en todos sus aspectos: en lo relativo a la optimización de sus procesos y en el desarrollo de los talentos de sus agentes.

Por una parte, la meta es alcanzar la implantación de un sistema de gestión de calidad de los procesos vinculados a la gestión de la capacitación en el ámbito de la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación y por la otra, promover la profesionalización y jerarquización del personal implicado en la gestión de la capacitación.

## **1. La implantación del SGC en la DSNC del Instituto Nacional de Administración Pública**

### **1.1. Antecedentes**

El Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) fue creado por la Ley 20.173 en 1973. Su objetivo principal es fijar la política del Sistema Nacional de Capacitación, estableciendo normas y pautas metodológicas y realizando la supervisión, evaluación y certificación de la capacitación permanente llevada a cabo en los organismos de la Administración Nacional.

Asimismo, el INAP asiste técnicamente en el desarrollo de los planes de formación en organismos, asegurando la capacitación estratégica en políticas de transformación de la

gestión pública. En efecto, todos los organismos del Estado, independientemente de su naturaleza jurídica y carácter presupuestarios, está obligados por ley, a someter a aprobación previa del instituto, todos sus planes de capacitación, actualización, especialización y formación de personal y los programas de estudio a desarrollar, por sí o a través de terceros.

En febrero de 2006 el Poder Ejecutivo Nacional homologó el Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional (APN). Éste incluyó un capítulo sobre capacitación (Capítulo V), que establece que la misma tendrá como objetivo asegurar la formación, el desarrollo y perfeccionamiento de las competencias laborales del personal. Todo ello se realiza con el 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 (Art. 72).

Con base en los principios expuestos, el Estado empleador y las organizaciones gremiales representativas del personal establecieron que el personal deberá cumplir con los requisitos de capacitación. Estos requisitos surgen de los respectivos convenios sectoriales, en el marco de sus respectivos regímenes de promoción en la carrera. De este modo, cada una de estas jurisdicciones o entidad descentralizada elabora un plan estratégico de capacitación y planes anuales, que se articulan con las estimaciones cuantitativas y las características de las competencias laborales a satisfacer, para atender los servicios actuales y futuros de las jurisdicciones y entidades descentralizadas. Ello contempla, además, las particulares circunstancias regionales y provinciales de las prestaciones a cargo del personal.

El Convenio Colectivo de Trabajo General para la APN establece, también, que el Estado empleador, a través del INAP, elaborará las pautas metodológicas y los lineamientos

generales, bajo cuya orientación dichos planes deben ser elaborados y certificará las actividades de capacitación (Arts. 73 y 74).

Para el cumplimiento de su papel, en los últimos años, el INAP ha promovido importantes cambios en el enfoque bajo el cual se realiza la capacitación en las entidades públicas. En dicho enfoque, se ha pasado de una perspectiva centrada en la oferta, a la atención de las prioridades de cada una de las instituciones públicas, a fin de contribuir a la mejora de su desempeño mediante la realización de actividades de capacitación. Con el objeto de perfeccionar los distintos procesos involucrados en la gestión de la capacitación e instalar una política de calidad que permita tanto lograr una mayor eficiencia y eficacia de los procesos como una mejora de actividades brindadas por el Sistema Nacional de Capacitación el INAP se ha propuesto alcanzar la certificación de un sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9001:2008.

## **1. Las normas ISO y la Gestión de la Calidad**

La ISO plantea un SGC eficaz que de respuesta a los requisitos de los usuarios y orientado a la mejora. Existen otros modelos de gestión de la calidad (como el TQM, Total Quality Management), pero estos modelos toman en consideración los mismos criterios que las ISO, de hecho, las ISO representan el punto de consenso de todos los actores del sistema sobre los requisitos mínimos que debe cumplir un Sistema de Gestión de Calidad.

La ISO 9001:2008 es la norma que establece un conjunto de requisitos estándar para un sistema de gestión de calidad, independientemente de lo que la organización hace, su tamaño, las características de sus usuarios, o si pertenece al sector público o privado. La norma ISO 9001:2008 establece para una organización los requisitos que su sistema de calidad debe cumplir, pero no dicta cómo deben realizarse. Esto deja un amplio margen y flexibilidad para su aplicación en diferentes sectores de actividad y de culturas. Sobre esto no emite juicio. En este sentido, las normas se constituyen en guías para la gestión de la calidad.

## **Las normas como guías para la gestión de la calidad**

Una norma es un documento público, consensado por todas las partes interesadas y aprobado por un Organismo de Normalización reconocido. Las normas contienen especificaciones basadas en los resultados de la experiencia y del desarrollo tecnológico. Son una herramienta de desarrollo económico y social de un país, ya que sirven como base para mejorar la calidad en la gestión, el diseño y producción de los productos y servicios.

La ventaja del uso de las normas en vez de especificaciones privadas, es que las normas están al alcance de todos, y por tanto pueden ser documentos de referencia nacional e internacional. Las ISO 9001 se transformaron en una herramienta que permitió a numerosas organizaciones tomar un proceso e iniciar el camino hacia la gestión de la calidad.

La metodología de implementar un sistema de gestión de calidad basado en una norma motivó al Estado Nacional a desarrollar a partir de 2006 en conjunto con el Instituto Argentino de Normalización (IRAM) los denominados "Referenciales de Calidad", alineados con los requisitos de la ISO 9001. Estos referenciales buscan transformarse en herramientas para la mejora de la gestión en aspectos claves como la economía social y la empleabilidad a través del fortalecimiento de los emprendimientos, las Oficinas de Empleo y los Institutos de Formación Profesional.

### **1.2. La implementación del SGC. Etapas**

A partir de 2010 se puso en marcha el diseño y la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

En primer lugar, la Coordinación del Programa del Sistema de Gestión de Calidad como Representante de la Dirección del sistema pone en marcha con la colaboración de

los consultores expertos en el tema, el relevamiento de los procesos de la Dirección. Para ello se contó con la documentación producida por los expertos en competencias laborales que venían trabajando desde el 2008 en el relevamiento de las ocupaciones y habían elaborado un primer mapeo de los principales procesos. Los especialistas validaron los distintos procesos y subprocesos relevados e introdujeron los cambios necesarios.

En segundo lugar, se realizó un “gap analysis” entre los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y los procedimientos actuales del INAP. En base a sus resultados, se elaboró un Plan de Acción que incluyó: un Mapa de Procesos, el detalle de todos los procesos que formarían parte del sistema de gestión de la calidad y de los procedimientos documentados necesarios (modificando los existentes o desarrollando nuevos procedimientos) que fue aprobado por la DSNC y la definición de la Política de la Calidad por parte de las autoridades del INAP.

El Plan de Acción fue llevado adelante con un respeto estricto de los tiempos establecidos y se elaboraron los manuales de Calidad, de Procedimientos y los Instructivos requeridos. Con dichos instrumentos concluidos se procedió a implementar el SGC en los distintos Programas que forman parte de la DSNC.

Con el objeto de socializar lo realizado, interesar y comprometer al personal en la implementación del SGC se realizaron acciones de capacitación que pusieron en común la documentación generada y se desarrolló un curso de formación de auditores internos con el objeto de lograr un conocimiento más preciso del SGC implementado y capacitar a un conjunto de funcionarios que eventualmente podrán desempeñarse como auditores internos, una vez certificado el SGC en la DSNC.

La realización de la primera Auditoría Interna permitió identificar el estado de implantación del SGC e identificar las oportunidades de mejora en los distintos procesos a certificar. Esto ha dado lugar a un proceso de interacción entre los distintos miembros de los programas que ha generado el rediseño de procedimientos, la elaboración de nuevos

instructivos y guías para la acreditación y el diseño de actividades de capacitación que representan mejoras concretas para brindar un servicio de calidad.

La implementación del SGC de la DSNC ha permitido desarrollar una cultura de mejora continua de los procesos de la gestión de la capacitación al interior de la Dirección. Los logros obtenidos hasta el presente, nos impulsan, por un lado, a avanzar para la obtención de la certificación según Normas ISO 9001:2008 y, por el otro, a promover la implantación de los enfoques basados en procesos y la puesta en marcha de sistemas de gestión de calidad en todos los componentes del Sistema Nacional de Capacitación para alcanzar el objetivo del Sistema Nacional de Capacitación (SNC) de 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.

## **2. Gestión de las competencias**

La profesionalización y jerarquización de los funcionarios encargados del relevamiento de necesidades de capacitación y del posterior desarrollo e implementación de los planes de capacitación se relaciona directamente con las posibilidades de mejorar los procesos y el desempeño del personal.

Este proyecto ha relevado información sobre las características de las funciones de los responsables de las áreas de capacitación para poder así, delinear planes de capacitación orientados a sistematizar el conocimiento requerido para el desempeño del cargo y capacitar a los funcionarios del área en vista de una eventual certificación de competencias. El desarrollo completo de este proyecto comprende, además de lo expuesto, la elaboración de los instrumentos y formación de los evaluadores y por último la implementación del plan de evaluación y la conformación del Órgano Certificados.

El trabajo partió de un relevamiento para contar con información fidedigna sobre las características de las funciones del personal de las áreas de capacitación para poder así, delinear planes de capacitación orientados a sistematizar el conocimiento requerido para el desempeño del cargo y capacitar a los funcionarios del área en vista de una eventual certificación de competencias.

## **2.1. Metodología**

La metodología se encuadra en el 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 es la primera experiencia de normalización de las competencias de un conjunto de roles de una ocupación en el ámbito del sector público y del desarrollo e implementación de una capacitación basada en competencias laborales.

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. En el caso del mundo del trabajo, las competencias son aquellas capacidades que permiten a los individuos establecer estrategias cognitivas y resolutivas en relación con los problemas que se les presentan en el ejercicio de sus roles laborales.”<sup>1</sup>

El proceso de normalización permite obtener como producto resultante el perfil profesional ó descriptor exhaustivo en el cual se describen las capacidades complejas y las buenas prácticas que moviliza un trabajador en determinado rol laboral, al cual se le incorporan, las tendencias emergentes en contexto productivo.

---

<sup>1</sup> “Institucionalidad de la Certificación. El marco conceptual de la normalización y certificación de competencias laborales”. UTeCC. MTEYSS. Bs..As. 2004

Un aspecto fundamental a considerar en el proceso de normalización, es que el mismo se sustenta y legitima a partir a partir de un proceso en el cual intervienen los actores sociales insertos en el Sistema Nacional de Capacitación, quienes participan en la definición y validación técnico-política de las competencias profesionales que despliega el trabajador.

El análisis funcional parte del propósito clave del rol profesional en el cual se enuncia la contribución principal de la ocupación al sector, organización o proceso analizado. Un Perfil, Norma o Referencial de Competencias Laborales comprende los siguientes aspectos:

- Unidad de competencia: el conjunto de las actividades diferenciadas que serán cumplidas por el trabajador.
- Elemento: desagregación de la función principal (algunas de las actividades claves o la actividad crítica de la función) Una función, según su complejidad o su variedad, puede especificarse en uno o 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 conocimiento: conocimientos técnicos, científicos-tecnológicos y otros que permite al trabajador comprender, reflexionar y justificar los desempeños competentes.

El segundo subsistema se plantea el desarrollo de la formación sobre la base de los perfiles diseñados y validados; involucra la estrategia formativa, los diseños



curriculares, los materiales didácticos, la selección y formación docente, y la gestión y evaluación de las actividades de capacitación.

En el subsistema Evaluación de las competencias laborales se utiliza la norma o perfil como referencia de base para la evaluación de sus competencias. Este tipo de evaluación no es asimilable a la formativa tradicional ni a la evaluación de desempeño, sino que se la asocia al “reconocimiento” de saberes adquiridos por la vía formal e informal. Ello no sólo involucra testear lo que el trabajador no sabe hacer, sino que implica el reconocimiento de las competencias que desarrolló un sujeto en función productiva desde una perspectiva global, comprehensiva, sistémica y axiológica de la evaluación. Se utilizan elementos objetivos de contraste (norma de competencia laboral e instrumentos de evaluación), los evaluadores son especialistas en el rol a evaluar y han transitado una formación que contribuya 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.

El subsistema 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”<sup>2</sup>*

### **2.3. Etapas del proyecto**

Hasta el presente se han desarrollado las siguientes etapas:

---

<sup>2</sup> El marco conceptual de la normalización y certificación de competencias laborales. UTeCC. MTEYSS. Bs..As. 2004

- Diagrama de flujo de la gestión de la capacitación
- Mapeo de ocupaciones de la gestión de la capacitación
- Diseño de perfiles profesionales.
- Diseño de los planes de capacitación, diseño curricular y material didáctico, para el Coordinador de Capacitación, el Referente y el Analista de Capacitación y el Asistente Técnico de Capacitación,.
- Implementación de las capacitaciones “Diplomado en Gestión de la Capacitación” y “Formación Asistente de Capacitación“
- Revisión del diseño de las capacitaciones Diplomado en Gestión de la Capacitación y Formación Asistente de Capacitación.

### **2.3.1. Diseño de Diagrama de Flujo**

Para analizar los procesos, subprocesos, actividades y la sistematización de la información relativa a los perfiles profesionales involucrados en la gestión de la Capacitación, se tomó como marco de referencia el Sistema Nacional de Capacitación, al INAP como institución rectora, se consideraron los programas desarrollados en el ámbito de la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación y las unidades organizativas a cargo de la gestión de la capacitación en el ámbito de las jurisdicciones y entidades de la Administración Pública Nacional.

Con posterioridad se analizó la información secundaria disponible -marco legal, guías metodológicas, instructivos, etc.-, y se efectuaron entrevistas y talleres a informantes claves.

En el proceso de indagación, se efectuaron 15 entrevistas en profundidad y 03 encuentros participativos, los cuales posibilitaron la recolección, sistematización, análisis y

retroalimentación de la información. Los informantes entrevistados se desempeñan en el ámbito de la DSNC, en los Programas de Formación Continua, Innovación para la Capacitación, Calidad de la Gestión, Formación Directiva, Tecnología Educativa y en el Departamento de Coordinación Académica; se entrevistaron personas que despliegan distintos roles y funciones y evidencian diversos niveles de responsabilidad y autonomía (Director, Asesor, Coordinador de Actividades de Capacitación, Coordinadores de Programa, Responsables de Proyectos, Asistentes Administrativos, etc.).

La amplia cobertura que reviste el SNC, así como la complejidad y diversidad de los procesos y subprocesos detectados, orientó a organizar la información recolectada a modo de Diagrama de Flujo. Se identificaron los siguientes procesos:

1. *Proceso de programación de actividades de capacitación organizadas por el INAP*
  - 1.1 *Subproceso Producción de Cursos e Inscripción en Registro de Prestadores de Docentes*
  - 1.2 *Subproceso Diseño y Difusión Actividades de Capacitación*
  - 1.3 *Subproceso Dictado de Actividades de Capacitación y Certificación*
  - 1.4 *Subproceso Formación de Formadores*
  - 1.5 *Subproceso Evaluación Actividades de Capacitación*
  - 1.6 *Subproceso Gestión de Pago Docente*
  - 1.7 *Subproceso Difusión de Resultados Actividades de Capacitación*
2. *Proceso de planificación de actividades de capacitación organizadas por las jurisdicciones*
  - 2.1 *Subproceso Diagnóstico*
  - 2.2 *Subproceso Planificación y Dictamen Plan Institucional de Capacitación –PIC-*
  - 2.3 *Subproceso Planificación, Dictamen y Seguimiento Plan Operativo Capacitación – POC-*
  - 2.4 *Subproceso Diseño y Dictamen Actividades de Capacitación*
3. *Proceso acreditación de actividades externas/autodesarrollo/autoformación*

### **2.3.2. Mapeo de Ocupaciones y selección de los perfiles a normalizar**

En una segunda instancia, se asociaron a los sub-procesos detectados las ocupaciones que en forma directa o indirecta participan en la gestión de la capacitación.

Esta tarea posibilitó detectar la heterogeneidad de las denominaciones de los roles relevados, visualizar las acciones que ellos despliegan, reflexionar de manera sistemática sobre los criterios de elección de los perfiles a estandarizar, establecer las prioridades para normalizar los perfiles considerados en una primera fase de estandarización, manteniendo la visión global respecto de las ocupaciones a normalizar en las fases subsiguientes.

### **2.3.3 Diseño de perfiles profesionales**

Para el relevamiento de las competencias actuales se llevó a cabo un trabajo de campo en unos 20 organismos seleccionados según diferentes criterios (tamaño, mayor o menor desarrollo de las áreas de capacitación, administración central o descentralizada, etc.). Una vez procesado el material recogido en las distintas entrevistas se procedió a la elaboración de los perfiles de competencias que fueron sometidos a un proceso de validación técnico en el que tomaron parte los profesionales del área de gestión de la capacitación de INAP y el personal de los organismos encuestados.

Para el desarrollo de los perfiles profesionales se aplicaron metodologías vinculadas a la investigación cualitativa y se implementaron procesos sistemáticos de consulta y validación. Se estableció la diferencia entre perfiles actuales y deseados: los perfiles actuales son el resultado del trabajo de investigación en campo y de la estructuración de los documentos preliminares. El perfil actual se consultó y validó en el marco del Sistema Nacional de Capacitación en consulta con especialistas en talleres y foros y se obtuvo como producto final, el perfil deseado.

En términos cualitativos se ha podido constatar la complejidad que reviste la conformación de un Sistema Nacional de Capacitación con características descentralizadas. Esta complejidad se refleja en los desempeños de los funcionarios

involucrados en la gestión y por ende se ve plasmada en la descripción de cada uno de los perfiles diseñados.

Los perfiles vinculados a la gestión de la capacitación 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 en los procesos como contraparte desde el INAP, en el desarrollo, la gestión, la evaluación de proyectos y la asistencia técnica para la implementación de proyectos de capacitación, impulsando dichas propuestas desde el organismo rector del SNC.

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, Asistente Técnico de Acreditación.
- Ocupaciones insertas en el INAP: Coordinador de Programa de Capacitación, Responsable de Proyecto de Capacitación, Asesor de Proyecto Institucional, Referente Tecnológico de Capacitación, Responsable de Proyecto Gestión Plataforma de Capacitación.

#### **2.3.4. Diseños curriculares y de los materiales didácticos**

La formación basada en competencias se organiza, por un lado, en la elaboración del diseño curricular y los módulos de formación y por el otro, una vez definida dicha instancia, se continua con planeamiento didáctico (materiales didácticos), con la formación del equipo docente y la definición de la estrategia de capacitación.

Las competencias implican la integración de distintas capacidades que se vinculan con las competencias descritas en los referenciales y con un saber hacer fundamentado y reflexivo. El diseño curricular basado en competencias permitió una organización modular. Los módulos integran contenidos de distintos campos del conocimiento, estrategias de enseñanza y aprendizaje en torno de un eje referido a un problema del campo profesional y laboral que posibilita el desarrollo de aquellas capacidades que se movilizan en las situaciones y actividades identificadas en las distintas unidades de competencia del perfil profesional..

Se elaboraron cuatro diseños curriculares preliminares sobre la base de los perfiles profesionales siguientes: Coordinador de Capacitación, Asistente de Capacitación, Referente de Capacitación y Analista de Capacitación y se diseñaron los materiales didácticos de estos roles profesionales. Los materiales didácticos desarrollados comparten “saberes” que permitieron diseñar módulos comunes/compartidos tanto por el Coordinador, como por el Analista y Referente de Capacitación. Dichos módulos contienen capacidades que son comunes a distintos perfiles, y que permiten encarar la implementación de la capacitación promoviendo el intercambio de experiencia y conocimiento y el trabajo en equipo.

El universo al que se ha apuntado en un primer momento ha sido el del personal SINEP, sin embargo, los productos que se han obtenido hasta el presente y aquéllos a generar en el futuro han sido concebidos de manera tal que pueden ser utilizados, con algunas modificaciones, en otros contextos normativos.

### **2.3.5. Implementación de la Capacitación basada en las Competencias Laborales**

La implementación de la capacitación involucró la definición del plan de acción, el diseño de los instrumentos para la recolección, sistematización y análisis de la

información referida a los agentes asociados a los distintos perfiles profesionales elaborados para conocer el número de agentes posibles de ser seleccionados para participar en la capacitación. Por otra parte, se procedió a la selección y formación de los docentes en temáticas vinculadas a competencias laborales, y la organización, implementación y evaluación de las actividades formativas.

El desarrollo de las acciones de capacitación llevadas a cabo durante el año 2010 produjo los siguientes resultados:

- ❖ Se generó un espacio de intercambio que fortaleció la comunidad de práctica de la gestión de la capacitación.
- ❖ Se abordaron, comprendieron y valoraron más profundamente los distintos aspectos del rol.
- ❖ Se mejoraron los instrumentos para la recolección de la información y la selección de técnicas conforme lo que quieren indagar
- ❖ Se valoraron las distintas aplicaciones de las herramientas de calidad, tablero, diagrama flujo, problemas / objetivos, árbol de problemas / árbol de objetivos.
- ❖ Se ampliaron los conocimientos para abordar la planificación de la capacitación con mayores elementos teóricos/prácticos para la detección de necesidades de capacitación.
- ❖ En relación con el proceso de acreditación la capacitación permitió identificar actividades plausibles de acreditación y organizar y supervisar los aspectos administrativos.
- ❖ Se adquirieron conocimientos básicos sobre evaluación de la capacitación.

Las capacitaciones implementadas, el “Diplomado en Gestión de la Capacitación” y la “Formación de Asistentes de Capacitación” han sistematizado el conocimiento requerido

para el desempeño del cargo. La experiencia recogida durante el año 2010 ha permitido reformular los contenidos y mejorar las estrategias de enseñanza. Por otra parte, la interacción con la comunidad de práctica ha promovido la organización de nuevas actividades de formación continua como son los foros y talleres para el desarrollo de temáticas específicas.

El proyecto tiene previsto la elaboración de los diseños para entornos virtuales de la currícula del “Diplomado en Gestión de la Capacitación” y de la “Formación de Asistentes de Capacitación” con el objetivo de hacer accesible esta formación a los distintos agentes que se desempeñan en las áreas de gestión de la capacitación que, por la ubicación geográfica de sus dependencias o la exigencia de la carga horaria, se ven impedidos de participar en la modalidad semipresencial que hemos implementado.

## **Conclusiones**

Hay tres tipos de normas de calidad de proceso, de producto y de personas. En el marco de nuestro proyecto nos hemos concentrado en dos de estas normas. En el primer caso se evalúan y certifican los procesos y la unidad de análisis es la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación haciendo foco en el proceso de gestión con el objetivo de alcanzar la mejora de los procesos y la certificación según las Normas ISO 9001:2008. En el segundo caso la unidad de análisis es la ocupación/personas, para lo cual se desarrollaron las normas o referenciales de competencias para acordar y mejorar las competencias de los trabajadores que están contribuyendo a la consolidación de ese sistema. Los referenciales de competencias elaborados y la capacitación implementada han constituido un primer paso hacia la implantación de todos los componentes de un sistema de normalización, evaluación, capacitación y certificación de las competencias laborales.



Los sistemas de gestión de la calidad y los sistemas para la normalización, formación, evaluación y certificación de las competencias laborales permiten mejorar el desempeño de los funcionarios y de la organización para prestar cada vez más y mejores servicios. Con este seguro convencimiento iniciamos en marzo de 2008 el proyecto de certificación del Sistema de Gestión de Calidad y de normalización de las competencias de los actores involucrados en la gestión de la capacitación en el ámbito del Sistema Nacional de Capacitación (SNC). Desde entonces, hemos alcanzado todas las metas incluidas en el cronograma inicial y esto se ha debido, entre otros, a tres factores que consideramos fundamentales: en primer lugar, una firme conducción sustentada en la sólida convicción en el valor del instrumento que nos proponíamos implantar, en segundo lugar, el armado de un equipo con amplia experiencia en la materia y cualidades profesionales y humanas y por último la creación de un espacio de diálogo con los distintos actores que permitió desde el comienzo cimentar la confianza mutua y enriquecer la tarea.

Los cambios globales vertiginosos, las crisis locales e internacionales, hacen que la Administración Pública enfrente de manera cotidiana numerosos y complejos desafíos a los que es necesario responder aún con presupuestos disminuidos y menores recursos. Por una parte, la implantación de un sistema de mejora continua, tiende a asegurar la mayor eficiencia y eficacia de los servicios prestados a los ciudadanos y/o a los clientes internos. Por otra, el fortalecimiento de los procesos de gestión de la Capacitación en las jurisdicciones y entidades de la Administración Pública Nacional requiere de la participación de los distintos actores de un Sistema Nacional de Capacitación que está orientado a asegurar la calidad tanto de los contenidos como de la gestión de las acciones formativas. Para esto es esencial reconocer que la calidad la construyen todos los actores intervinientes en las distintas fases de la gestión de la capacitación. Por ende, establecer sistemas de gestión de la calidad y de mejora continua y jerarquizar -mediante la

formación, evaluación y certificación de sus competencias laborales- al personal del SNC resulta un objetivo estratégico para garantizar no sólo la calidad de capacitación, sino también promover la mejora la calidad de los desempeños organizacionales, el desarrollo, bienestar y satisfacción del personal que se desempeña en el Estado lo que inevitablemente redundará en una gestión del Estado más eficiente y eficaz y un mejor servicio a los ciudadanos.

## Bibliografía

- Alles, Martha A.; *Dirección estratégica de recursos humanos- Gestión por Competencias*, Ed. Gránica Buenos Aires, 2000.
- Bunk, G.P. “La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en RFA”. *Revista CEDEFOP* No. 1. 1994. En [www.cinterfor.uy](http://www.cinterfor.uy)
- Catalano, Ana María Avolio de Cols, Susana y Sladogna, Mónica. *Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientaciones metodológicas*. Buenos Aires, BID/FOMIN;CINTERFOR.2004,
- Catalano, Ana, “Curso de Formación de Normalizadores”, MTEySS. Mimeo Buenos Aires, Octubre, 2006.
- Claude Levy Leboyer. *La Gestión de las Competencias*. Ed. Gestión 2000.Barcelona1997.
- Ducci; María Angélica. “El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional.” en *Formación basada en competencia laboral* Cinterfor/OIT.Montevideo. 1997  
[http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/e\\_sp/i.htm](http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/e_sp/i.htm)
- Gonzci, Andrew; Athanasou, James, “Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia”, en: *Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*, México, Limusa, 1996.
- Kochansky, Jim, “El sistema de competencias”, en: *Training and Development digest*, Madrid, 1998.
- Gonzalez, Liliana, Krieger, Mario; La gestión de las competencias de los agentes y funcionarios públicos, en “Los desafíos de transformar el Estado y la gestión pública argentina, Fundación Unión 2005.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social Programa de Certificación de Competencias Laborales, Proyecto BID FOMIN (1999-2004)
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, *La Institucionalidad de la certificación*. UTeCC. MetySS. Bs. As. 2004
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, *El marco conceptual de la normalización y certificación de competencias laborales*. UTeCC. MTEYSS.Bs..As. 2004

- OIT, Recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos y la formación En [www.cinterfor.or.uy](http://www.cinterfor.or.uy)
- Vargas Zuñiga, F, *40 preguntas sobre Competencia Laboral*, 135 págs., Papeles de la Oficina técnica,13. Montevideo: Cinterfor /OIT, 2004.

## Reseña Biográfica

LILIANA CARMEN GONZALEZ. Master en Administración Pública (École Nationale d'Administration, París, Francia/Facultad de Derecho de la Universidad de Estrasburgo, Francia, 2001). Posee además un Postgrado en Ciencias Sociales de la Universidad Di Tella, Buenos Aires, Argentina y es Lic. en Ciencias Políticas de la Universidad del Salvador, Buenos Aires, Argentina. Profesora Adjunta de Administración Pública en Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Investigadora en el Sistema de Incentivos de las universidades nacionales en estudios de Reforma del Estado y Administración Pública. Es miembro fundador y actualmente Tesorera de la Asociación Argentina de Estudios en Administración Pública. Ha realizado investigaciones en temas de historia del pensamiento político y administración pública. Sus últimos estudios se focalizan en los sistemas de control del sector público y su impacto en la sociedad civil y en los temas referidos a la gestión de las competencias laborales en el sector público.

Se ha desempeñado en distintos cargos en el ámbito de la Secretaría de la Gestión Pública e INAP: Investigadora, Asesora del Subsecretario de Organización y Gestión, Asesora del Vocal de Directorio del INAP, Coordinadora de Proyecto en la Oficina de Empleo Público, Coordinadora General del Centro de Cooperación Internacional. Actualmente se desempeña como asesora en la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación del Instituto Nacional de Administración Pública., Subsecretaría de la Gestión y el Empleo Público, de la Secretaría de la Gestión Pública. Tiene a su cargo la coordinación del Subcomponente INAP en el marco del *Proyecto BIRF 7449 – AR “Segundo Proyecto de Modernización del Estado”*. Domicilio laboral: Av. Presidente Roque Saénz Peña 511 (1035), 2º piso, oficina 206, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina. [www.sgp.gov.ar](http://www.sgp.gov.ar), TE: (+5411) 4331-3611; 4343 9001, interno 206; [ligonzal@sgp.gov.ar](mailto:ligonzal@sgp.gov.ar)

## Resumen

En el INAP de Argentina, se está desarrollando este proyecto que comprende dos aspectos: por un lado, la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad certificado según Normas ISO 9001:2008 en la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación del Instituto Nacional de Capacitación y por otro, la normalización y elaboración de perfiles de las competencias y la implementación de una capacitación basada en las competencias laborales del personal encargado de la gestión de la capacitación.

Hay tres tipos de normas de calidad de proceso, de producto y de personas. En el marco de nuestro proyecto nos hemos concentrado en dos de estas normas. En el primer caso, se evalúan y certifican los procesos y la unidad de análisis es la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación haciendo foco en el proceso de gestión con el objetivo de alcanzar la mejora de los procesos y la certificación según las Normas ISO 9001:2008. En el segundo caso, la unidad de análisis es la ocupación/personas, para lo cual se desarrollaron las normas o referenciales de competencias para acordar y mejorar las competencias de los trabajadores que están contribuyendo a la consolidación de ese sistema.

Los sistemas de gestión de la calidad y los sistemas para la normalización, formación, evaluación y certificación de las competencias laborales permiten mejorar el desempeño de los funcionarios y de la organización para prestar cada vez más y mejores servicios.