

**SEXTO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACION PUBLICA
RESISTENCIA, 6, 7 Y 8 DE JULIO DE 2011**

PRESENTACION DE PONENCIA

TITULO: Reflexiones sobre la primera edición de un programa de formación para la alta dirección pública

Mercedes Iacoviello (mercedesiacoviello@gmail.com) – Diego Pando (dpando@udesa.edu.ar)

Directores Académicos del Programa de Formación en Competencias de Gestión para la Alta Dirección Pública - Universidad de San Andrés

Resumen:

La capacitación es un proceso social complejo que va mucho más allá de la mera transmisión de un conjunto de técnicas/herramientas e involucra, entre otras cosas, las expectativas de los participantes, los contextos laborales en los cuales se desempeñan y las culturas organizacionales en las que están inmersos. Desde esta lógica de la capacitación, presente desde el diseño mismo del programa, la presente ponencia describe la implementación de la primera edición del Programa de Formación en Competencias de Gestión para la Alta Dirección Pública, iniciativa conjunta entre la Maestría en Administración y Políticas Públicas y el Centro de Educación Empresaria de la Universidad de San Andrés, con el objetivo de reflexionar acerca de posibles aprendizajes a futuro, tanto para nuestra organización como para otras que encaren iniciativas similares.

Introducción

Teniendo en cuenta que la capacitación no consiste en una mera transmisión de técnicas o herramientas, sino que es un proceso social complejo que involucra, entre otros elementos críticos, las expectativas de los participantes, los contextos en los cuales se desempeñan y las culturas organizacionales en las que están inmersos (Gore, 2003), la Universidad de San Andrés, en una iniciativa conjunta entre la Maestría en Administración y Políticas Públicas y el Centro de Educación Empresaria, puso en marcha en junio de 2010 la primera edición del Programa de Formación en Competencias de Gestión para la Alta Dirección Pública (en adelante, el Programa).

El objetivo de esta ponencia consiste en describir la implementación de la primera edición del Programa, y reflexionar acerca de posibles aprendizajes a futuro, tanto para nuestra organización como para otras que encaren iniciativas similares.

En este sentido, la ponencia está estructurada en cinco apartados. En el primero, se plantea la importancia del relevamiento de datos para el diseño y la implementación del programa. En el segundo, se describen los lineamientos centrales del diseño. En el tercero, la implementación del programa. En el

cuarto, se presentan desafíos y sugerencias para próximas ediciones y finalmente el último apartado está destinado a las reflexiones finales.

1- La importancia de un buen relevamiento de datos para el diseño e implementación

La concepción de la capacitación como un proceso social complejo implicó un diagnóstico previo acerca del “mundo” de la Alta Dirección Pública en Argentina. Dicho diagnóstico estuvo basado en experiencias previas de programas de formación profesional dirigidos al sector público (Administración Federal de Ingresos Públicos, Banco Central de la República Argentina, Gobernabilidad y Gerencia Política), así como también, y principalmente, en un relevamiento específico realizado a los fines del diseño del Programa (Iacoviello, Pando *et al* 2009).

Este relevamiento, presentado en el V Congreso de Administración Pública realizado en San Juan y especialmente elaborado a los fines del diseño del Programa, fue realizado a partir de una estrategia metodológica de tipo netamente cualitativo (típico de los estudios exploratorios y descriptivos). Las principales técnicas de recolección de datos consistieron en la realización de una serie de entrevistas semi-estructuradas individuales y grupos focales con funcionarios públicos, durante los meses de septiembre y octubre de 2008 coordinadas por un equipo de profesionales expertos en gestión pública de la Universidad de San Andrés. Las entrevistas se realizaron en las oficinas de los funcionarios, mientras que los grupos focales se desarrollaron en las instalaciones de la universidad. Los funcionarios fueron seleccionados utilizando como criterio de inclusión la información crítica que se presumía que manejaban, a partir de las posiciones que ocupaban y en función de su experiencia y trayectoria en la gestión pública, además de ser los máximos responsables de los procesos de toma de decisión en sus áreas de desempeño.

El trabajo de Mark Moore (1998) resultó de suma importancia para “leer” todos los datos recolectados y orientar así el diseño del Programa, en base a sus aportes en relación a las tres dimensiones interrelacionadas sobre las cuales opera el directivo público y las cuales, a su vez, operan sobre él.

En primer lugar, la dimensión estratégica implica que el directivo reflexiona y produce ideas acerca de cómo la organización o área bajo su responsabilidad puede descubrir, definir y crear valor. Moore propone una visión del directivo público alejada de la mera preocupación por los medios para cumplir los propósitos establecidos en los mandatos, para lo cual considera imprescindible la habilidad de “escanear” el entorno para que la organización o área pueda adaptarse a nuevas demandas.

En segundo lugar, la dimensión política cumple un rol preponderante al momento de definir el valor público y alcanzar los objetivos porque los directivos públicos necesitan de la colaboración de otros actores dentro y fuera del ámbito de su autoridad directa (colaboradores, superiores políticos, pares, grupos de interés, ciudadanos, etc.). Esta dimensión política es particularmente

relevante porque, como sostiene Acuña (2008), la gestión pública no es un proceso preponderantemente técnico, valorativamente neutro y despojado de ideología. De esta manera, la dimensión política ilumina la cuestión del juego del poder en las organizaciones.

En tercer lugar, la dimensión operativa apunta al manejo de las operaciones necesarias para conseguir los productos o servicios deseados a partir de una adecuada utilización de los recursos (en sentido amplio) y del desarrollo de mecanismos de control del uso de esos recursos y los niveles de actividad (incluyendo la rendición de cuentas).

Como sostuvimos anteriormente, estas tres dimensiones planteadas por Moore, considerando además que sólo a los fines analíticos se encuentran separadas dado que en la práctica están interrelacionadas, sirvieron para categorizar los distintos desafíos que enfrentan los altos directivos públicos en Argentina y a partir de ahí orientar el diseño del Programa. A los fines de este trabajo, nos limitamos a enumerar estos desafíos¹:

Gestión Estratégica

- Falta de planificación en algunos casos y en otros, cuando la hay, existe un fuerte divorcio con la gestión de los recursos
- Falta una mirada macro sobre los procesos políticos, sociales y económicos
- Prima lo urgente sobre lo que crea "valor público"
- Falta de horizontes de largo plazo para la gestión

Gestión Política

- Falta fluidez en la comunicación no sólo entre organismos sino también entre áreas de un mismo organismo, con los consecuentes problemas de coordinación
- Predominio de un sesgo burocrático, con foco en los procesos formales, por sobre la gestión por resultados
- Dificultades para generar acuerdos con los mandos medios para lograr los objetivos que se persiguen
- Altos niveles de frustración y desmotivación, con el consecuente impacto negativo en términos de liderazgo

Gestión Operativa

- Plantas de personal de gran escala, con diversas modalidades de inserción, fuertes inequidades y excesiva rotación de recursos humanos calificados en áreas clave
- Modernización tecnológica con baja capacidad para compartir información a partir de servicios electrónicos coordinados
- Escaso conocimiento de los recursos disponibles
- Desarticulación e ineficiente distribución de recursos

¹ Para profundizar recomendamos el trabajo de Iacoviello, Pando et al (2009) anteriormente citado.

2- Lineamientos centrales del diseño del Programa

Todos estos datos recolectados, tanto a partir de la experiencia de otros programas de formación profesional para el sector público como del relevamiento especialmente realizado vía entrevistas y focus groups, sirvieron para elaborar el diseño del Programa.

La propuesta de capacitación fue dirigida a los funcionarios, políticos y/o profesionales con actual o potencial responsabilidad directiva en los organismos de la Administración Pública, ya sea a nivel nacional, provincial o local. Pensamos en funcionarios con, al menos, tres años de experiencia como mínimo en funciones que demandasen toma de decisiones, visión de mediano plazo y gestión de personas y que aspirasen a un desarrollo de carrera en el marco de la gestión pública.

El formato del Programa estuvo especialmente diseñado para trabajar durante dos días de manera intensiva en las sedes de la universidad, ubicadas en la ciudad de Buenos Aires y en Victoria (Provincia de Buenos Aires).

Los objetivos centrales del Programa fueron:

- 1- Brindar a los directivos públicos una síntesis de los conocimientos y herramientas de gestión más relevantes para su función de conducción de la organización y de las personas que la componen.
- 2- Proporcionar un marco que facilite la transferencia y aplicación de los conceptos y herramientas brindados en los módulos a la mejora de las competencias gerenciales de los directivos públicos.
- 3- Ayudar a la mejora del desempeño profesional, analizando los aspectos relevantes de la gerencia pública y desarrollando las habilidades de los funcionarios participantes para optimizar su gestión.

El Programa se estructuró en base a tres ejes temáticos, los cuales estaba articulados entre sí. El primer eje se vinculaba a la comprensión del proceso de formulación e implementación de políticas públicas; el segundo se orientaba a la estrategia, el planeamiento y la gestión en la organización; y el tercero se dedicaba a la conducción de la organización y de los recursos humanos².

El Programa se planteó con una duración de 80 horas, desarrollado dentro de un periodo de 4 meses, desagregado en 5 encuentros de 2 días continuados (Viernes y Sábado) con una actividad de 8 horas de trabajo por día, e incluyendo periodos de descanso/lectura entre los ejes temáticos. Los dos primeros ejes temáticos tendrían una duración de 24 horas, mientras que el tercero ("Gestión de la organización y de los recursos humanos") se desarrollaría en 32 horas, desplegándose el trabajo también en encuentros de 2 días continuados (Viernes y Sábado) con una actividad de 8 horas de trabajo por día.

Con respecto a los requisitos para la inscripción, se definió que los aspirantes debieran completar un formulario de inscripción y serían convocados a entrevistas de admisión. El objetivo de las entrevistas era garantizar la conformación de un grupo de trabajo armónico y productivo.

² En algún momento del diseño surgió la posibilidad de ofertar los ejes temáticos como módulos específicos de formación.

Se definió también que los participantes que cumplieran con los requisitos de asistencia y las asignaciones previstas recibirían un certificado de asistencia y cumplimiento de las tareas realizadas en el Área de Formación para la Alta Dirección Pública por parte del Programa de Educación Continua de la Maestría en Administración y Políticas Públicas y del Centro de Educación Empresaria de la Universidad de San Andrés.

3- La implementación del Programa

Dado que al momento de elaborar el diseño se hizo un especial esfuerzo por tener en cuenta la implementación (en particular la viabilidad técnica de las distintas iniciativas propuestas), no hubo sustanciales modificaciones en relación a lo planeado³.

El Programa comenzó el jueves 3 de junio de 2010 y se extendió por 5 meses hasta el viernes 1° de octubre. Tuvo una duración de 80 horas con 5 encuentros de 2 días continuados -jueves y viernes- con sesiones de 8 horas de trabajo por día, totalizando 10 encuentros.

El Comité de Dirección estuvo a cargo de Carlos Acuña, Director de la Maestría en Administración y Políticas Públicas de la Universidad de San Andrés y de Gabriel Aramouni, Director del Centro de Educación Empresaria de UdeSA. La dirección bipartita resulta fundamental en este caso, dado que se reúnen en este Programa la vasta experiencia de formación de gestores públicos a través de la Maestría y su programa de educación continua, y la trayectoria del Centro en la formación ejecutiva.

Se convocó un Consejo Asesor formado por cinco integrantes de amplia trayectoria en las políticas públicas, combinando perfiles académicos y de gestión: Alberto Abad, Francisco Longo, Roberto Martínez Nogueira, Marta Oyhanarte y Marcelo Sain. El Cuerpo Docente en esta primera edición estuvo compuesto por Carlos Acuña, Gabriel Aramouni, Bernardo Blejmar, Oscar Cetrángolo, Ernesto Gore, Jorge Hintze, Mercedes Iacoviello, Ariel Kievsky, Marcelo Leiras, Roberto Martínez Nogueira, Diego Pando, Eduardo Poggi, y Noemí Pulido. La Dirección Académica estuvo a cargo de Mercedes Iacoviello y Diego Pando y la Coordinación Técnica a cargo de Sebastián Essayag. Lidia Moroni y Ana Salgado, Directora y Coordinadora, respectivamente, fueron las representantes del Área de Programas Abiertos del CEE.

Los participantes de la primera edición del Programa fueron veintidós (véase el nombre de los mismos en el Anexo I). Los mismos eran funcionarios de diferentes organizaciones públicas tanto a nivel nacional, provincial, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires como a nivel internacional. Los directivos

³ Se decidió hacer los encuentros mensuales los primeros jueves y viernes de cada mes para no quitar espacio al fin de semana y se decidió concentrar las actividades en el campus de la universidad para aprovechar mejor toda la infraestructura del mismo. Asimismo, se decidió poner más énfasis en el tercer eje en detrimento del primero teniendo en cuenta la importancia que tiene para el directivo público cuestiones vinculadas a la conducción de la organización, el liderazgo y los desafíos del trabajo en equipo.

públicos a nivel nacional fueron representantes de la Policía de Seguridad Aeroportuaria; de la Dirección Nacional de Migraciones; la Procuración General de la Nación y de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). A nivel provincial han participado funcionarios del Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos de la Provincia del Chaco; de la Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados de la Provincia del Chaco y de la Jefatura de Gabinete de Asesores del Ministerio Público de la Provincia de Buenos Aires. Los funcionarios de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires provinieron de la Agencia Gubernamental de Control; del Ministerio de Justicia y Seguridad y del Ministerio de Desarrollo Social. Finalmente, a nivel internacional han participado dos funcionarios, uno de ellos el Ministro del Tribunal de Cuentas de la República Oriental del Uruguay y el otro agregado Comercial de la Embajada de Canadá.

3.1 Contenido y dinámica de trabajo

El programa se extendió a lo largo de 5 encuentros de dos jornadas completas (jueves y viernes) en el campus de la universidad, en Victoria. Cada uno de los cinco módulos se concentró en los siguientes objetivos y desarrollo de contenidos⁴.

El primer módulo apuntó a un reconocimiento de la dinámica político-institucional y de los procesos del entorno político que condicionan la eficacia, la eficiencia y la sustentabilidad de las políticas públicas como así también la búsqueda de una comprensión general del modelo procesal para su elaboración.

El segundo módulo buscó una mayor comprensión por parte de los participantes de las responsabilidades de las organizaciones públicas y de sus integrantes como proveedores de servicios de calidad en un marco en el que los conflictos que afectan más frecuentemente a la gestión gubernamental local son inevitables y, en este sentido, resulta fundamental manejar estrategias para buscar resolverlos. También en este módulo se apuntó a un reconocimiento de los cambios vertiginosos en materia de tecnologías de información y comunicación, con énfasis en las prácticas de gestión diferentes a las tradicionales, más eficientes, veloces y adaptables a las que se enfrenta el directivo público. Con el objetivo de implementar los ejes de la Nueva Gestión Pública en los contextos organizacionales de los participantes, en este módulo se definieron claves operativas que configuran la lógica de la innovación y creación de valor público.

El tercer módulo tuvo como objetivo analizar los procesos de transformación en las organizaciones públicas, compartir las lecciones aprendidas y entrenar a los participantes con herramientas de movilización institucional. También se abordó el rol que juegan los sistemas y tecnologías de información para la gestión y el control de las organizaciones, integrando sistémicamente procesos, personas, pautas de control y plataformas tecnológicas. Por último, se plantearon los desafíos de diseñar e implementar políticas de recursos

⁴ El detalle del programa se encuentra en el Anexo II.

humanos meritocráticas y flexibles, y se presentaron herramientas para la gestión de las personas y los grupos de trabajo en las organizaciones públicas.

En el cuarto se buscó analizar la aplicabilidad a cada contexto organizativo del estilo de liderazgo que viabiliza el cambio organizacional en el marco de un análisis de las prácticas, actores y redes. También se analizaron los principales desafíos de la gestión presupuestaria y aquellos aspectos que resultan de central importancia en el debate político como en el impacto cuantitativo sobre la presencia estatal en la economía argentina. El módulo también buscó responder nuevos interrogantes, ahora en torno al planeamiento y gestión estratégica de procesos: ¿Es posible relacionar las políticas institucionales en términos de una cadena de valor que llegue a los procesos y a la asignación de recursos?; y ¿cómo identificar, en los procesos, los Déficit de Capacidad Institucional que obstaculizan el cumplimiento de las políticas?

El último módulo abordó la especificidad que plantea el liderazgo de equipos de personas en el ámbito público y la gestión de los equipos de trabajo. Este módulo de cierre tuvo como objetivo construir una agenda de mejora grupal centrada en las competencias de gestión que se requieren de un directivo público. El módulo avanzó sobre la integración entre competencias organizativas clave y competencias individuales valiosas, y sobre el “mantenimiento preventivo” de tales competencias a través de sistemas de generación, difusión y utilización del conocimiento en las diferentes áreas y niveles de la organización. A modo de cierre, se trabajó en un espacio de reflexión sobre la agenda de mejora a nivel individual para los participantes del Programa.

Siguiendo las pautas establecidas en las agendas de trabajo para cada uno de los módulos, cada encuentro comenzó con un desayuno ofrecido por el programa que permitió la progresiva integración del grupo.

Las jornadas de trabajo fueron combinando clases de tipo expositivas a cargo del staff de profesores de la universidad, complementadas con los relatos de experiencia de gestión a cargo de funcionarios invitados con alta trayectoria en el Estado.

También predominaron los debates abiertos y en grupos pequeños, los ejercicios grupales y los juegos de roles, que abordaron los desafíos de la administración pública desde situaciones innovadoras partiendo de experiencias vivenciales, como una ronda de tambores, expresiones a través de la pintura, etc. (como ejemplo, se encuentra en el Anexo III la relatoría de uno de los encuentros).

Los participantes almorzaban en el campus, invitados por el programa, momento que sirvió para profundizar la integración. Cada encuentro tuvo su momento de síntesis (Bitácora) que permitió la recuperación de los contenidos abordados en cada módulo. Durante el primer módulo los participantes recibieron las pautas para participar de una herramienta de autoconocimiento ofrecida por el Programa, a cargo de la empresa Howarth Argentina, conocida como “*Value Drivers*”, para medir el potencial de desarrollo de las personas,

recibiendo a partir del tercer módulo las correspondientes devoluciones personales sobre los resultados alcanzados.

3.3 La evaluación de los participantes

Al final de cada módulo, los participantes fueron invitados a completar las encuestas de opinión acerca de profesores del módulo, de las actividades de integración, del desarrollo del programa (dinámica y recursos didácticos), de los *Value Drivers* (a partir del Módulo 2), de la contribución del módulo al conocimiento de los participantes, de la coordinación de la Universidad de San Andrés en facilitar el desarrollo de la actividad y de las instalaciones, catering y servicios informáticos. Las encuestas fueron luego analizadas y sus resultados consolidados en una escala de 1 a 5, siendo:

5 = excelente / alto / altamente satisfactorio

4 = muy bueno / medio - alto / muy satisfactorio

3 = bueno / medio / satisfactorio

2 = regular / medio - bajo / poco satisfactorio

1 = malo / bajo / insatisfactorio

La evaluación general realizada por los participantes ha sido muy buena, según se desprende de las evaluaciones individuales y anónimas que completaron al cierre de cada módulo, cuyos resultados globales presentamos a continuación:

Módulo 1	4,71 / 5,00
Módulo 2	4,26 / 5,00
Módulo 3	4,36 / 5,00
Módulo 4	4,48 / 5,00
Módulo 5	4,48 / 5,00

Tanto la evaluación hecha sobre los profesores como de las distintas actividades, del desarrollo general del programa, de la contribución del módulo a su conocimiento general y de la coordinación y organización del curso han recibido calificaciones altas, con un promedio general cerca del máximo previsto en la escala.

Al consultarles cómo fue la experiencia al cursar este programa, surgieron comentarios altamente positivos. Rescatamos algunos de ellos: *“Muy buena. Adquirí herramientas y construí vínculos”*; *“Experiencia útil y rica en tanto combina aspectos teóricos con la necesaria contribución práctica, poco común en la oferta universitaria vinculada a la administración Pública”*; *“Fue una experiencia muy motivadora. Sirvió para reforzar ideas y adquirir nuevas herramientas”*; *“Fue una experiencia enriquecedora a nivel profesional y humano”*; *“Muy enriquecedora, tanto desde la invitación a la reflexión y revisión de conductas y saberes, como los contactos generados y la producción colectiva”*; entre otras.

Cuando fueron consultados acerca de los aprendizajes y las competencias que el programa les ha permitido desarrollar, los participantes ponderaron las siguientes respuestas: *“Me llevo la necesidad de analizar infinidad de aspectos*

para evaluar si los mismos son eficientes. He desarrollado atributos para desarrollar políticas públicas más sólidas”; “Los aspectos vinculados a la innovación; gestión del cambio; liderazgo y trabajo en equipo”; “La necesidad de elaboración de planes estratégicos compartidos por toda la organización o gran parte de ella”; “Como mejorar el funcionamiento de equipos para lograr objetivos”; “Aprendí a mejorar la capacidad de análisis, todo el proceso que lleva la innovación y trabajo en equipo”; “Aprendizaje sobre manejo de recursos humanos”; “A reflexionar sobre las prácticas propias y ajenas: la importancia del trabajo en equipo y su desarrollo”; entre otras.

Finalmente, al preguntarles acerca de qué se lleva del programa, algunas de las respuestas fueron: *“Una visión global de Gestión Pública y herramientas para iniciar procesos de cambio (...) capacidades de dirección en recursos humanos fundamentales para el éxito en la gestión”; “La experiencia y visión de otros integrantes del grupo más allá de los conocimientos”; “Algunas herramientas para aplicar en conducción de equipos”; “Formación y composición grupos de trabajo”; “Trabajo en equipo poniendo la capacidad de cada uno al servicio de todos”; “Nuevas formas de enfocar y aborda “viejos” problemas”; “Lo que se hace bien y debe reforzarse y lo que no había pensado que era importante”; “Estas nuevas experiencias y aprendizajes que me permitieron abordar la realidad laboral con otras perspectivas”; “La necesidad imperiosa de establecer objetivos claros y equipos de trabajo que impulsen los logros”; por sólo citar algunas.*

4- Desafíos y sugerencias para futuras ediciones

Los resultados de esta primera edición nos llevan a proponer consolidar el diseño de contenidos y la aproximación pedagógica establecido. Consideramos que haber partido de un relevamiento exhaustivo de las necesidades de formación de la alta dirección pública en las distintas jurisdicciones fue de gran ayuda para lograr cubrir las expectativas que traían los participantes. Sin embargo, a partir de esta primera experiencia, surgen algunos aspectos a reforzar en próximas ediciones, según señalamos a continuación.

4.1 Contenidos

Con respecto a los contenidos del Programa, en el eje de Formulación e implementación de Políticas Públicas, se podría incorporar dentro del análisis de la economía política de la gestión pública el rol de la burocracia como actor, para que los participantes identifiquen su propio rol en dicha arena. También se podría adelantar al primer o al segundo módulo la presentación de la lógica de la gestión presupuestaria, ya que la perspectiva aportada por Oscar Cetrángolo complementa muy bien la mirada institucional de las dos primeras jornadas.

En el eje de Estrategia, Planeamiento y Gestión de la organización pública, sería conveniente trabajar los temas de gestión del cambio dentro del Taller de Innovación en el ámbito público a cargo de Noemí Pulido, ya que se dio cierta superposición con la primera presentación de Bernardo Blejmar. Por otro lado, se podría agregar una sesión sobre herramientas para la negociación, que complemente la visión conceptual presentada por Marcelo Leiras sobre el mismo tema. Dentro del mismo eje, sería conveniente quitar algo de carga

horaria a la presentación de temas tecnológicos, ya que si bien las sesiones fueron apreciadas por la calidad de las exposiciones, tuvieron un peso relativo alto en relación al resto de las temáticas tratadas.

4.2 Experiencias de gestión

El espacio destinado a compartir experiencias con gestores ha sido muy apreciado, así como la posibilidad de interactuar con los miembros del Consejo Asesor. Organizar la participación sistemática de miembros del Consejo en los almuerzos, reservando una media hora para un diálogo con los participantes, sería un interesante aporte en próximas ediciones. También en estos espacios informales del corte del mediodía se podría aprovechar a la presentación de experiencias de los propios participantes.

Estos intercambios resultan muy relevantes porque permiten un diálogo entre la práctica concreta de gestión y la presentación de marcos conceptuales que permitan su interpretación, y en consecuencia, permitan operar sobre la realidad. Siendo una universidad, no podemos renunciar a que el foco siga siendo el conocimiento científico, más allá de que obviamente el recorte, la aproximación y la modalidad de comunicación de dicho conocimiento tiene que acercarse a la realidad en la que se desempeñan los destinatarios del Programa. El objetivo debe ser entonces generar el máximo diálogo posible entre la presentación de modelos conceptuales y la experiencia de gestión de los participantes.

4.3 Diseño Pedagógico

La actividad de Bitácora tiene un altísimo valor para que los participantes puedan hacer el “rescate” de los contenidos de cada módulo. En los hechos, al ser la última actividad de la segunda jornada en cada encuentro generó que, en algunos casos, se realizara en muy corto tiempo. Así, se perdió en algunos módulos la oportunidad de aprovechar esta herramienta de “apropiación” de los contenidos y herramientas presentadas. En próximas ediciones, la agenda debería considerar espacios de tiempo más amplios para esta instancia.

El acompañamiento de diagnóstico y devoluciones individuales sobre competencias directivas realizado por el equipo de Howarth resultó un aporte diferencial al Programa, que de ese modo focaliza en el desarrollo de cada directivo en el plano de su desarrollo profesional personal. Se podría evaluar la posibilidad de incluir una sesión que haga una devolución a todo el grupo bajo el formato de “mapa de equipo”, que no se concretó en esta edición por un tema de organización de la agenda del último módulo. Si bien el grupo de conforma al único fin de la actividad de formación, y provienen de organizaciones diferentes, en esta primera edición vimos que desarrollan nexos fuertes identificándose en esta red de pares con similares intereses y desafíos. Podría ser entonces interesante mostrarles cómo operan estas herramientas de diagnóstico de interacción de competencias individuales en un equipo de trabajo.

Por último, el grado de utilización del campus virtual ha sido escaso en relación al potencial que plantea. En próximas ediciones se podría promover un uso

más intenso, organizando actividades virtuales en formato de foro que permitan sostener el vínculo entre los participantes entre los encuentros.

4.4 Aspectos organizativos y logísticos

Los relatos que acompañaron el desarrollo de cada módulo fueron muy valorados por los profesores, como un modo de ir siguiendo los acontecimientos del Programa antes y después de su participación en la presentación de contenidos o en la facilitación de actividades. Seguiremos entonces en próximas ediciones con esta herramienta que aporta integración a la variedad de intervenciones que se plantean durante el Programa.

En esta primera edición hubo una presencia fuerte del equipo de coordinación en el aula: los dos directores académicos (Mercedes Iacoviello y Diego Pando), el coordinador técnico (Sebastián Essayag), la coordinadora pedagógica (Ana Salgado) y la directora de Programas Abiertos del CEE (Lidia Moroni) participaron en buena parte de las sesiones. En próximas ediciones, ya con un diseño probado –más allá de los ajustes marginales que se proponen en este informe o los que se decidan a futuro-, no será necesaria una presencia tan marcada. Sin embargo, es importante señalar que sí debemos mantener al menos dos personas en el aula en forma permanente, de modo de garantizar una mirada integral de todo el proceso por el que pasa el grupo. De esa manera, las intervenciones de los directores académicos en momentos clave como el comienzo y cierre de cada módulo, podrán recoger lo sucedido en las sesiones.

5- Reflexiones finales

La experiencia nos demostró (una vez más) que, lejos de ser una práctica escolar a partir de un conjunto de visitas a un campus universitario para la mera transmisión de técnicas o herramientas, la capacitación es un proceso complejo que debe ser (y fue) abordado como tal.

Este abordaje integral del proyecto de formación acorde con las necesidades, preferencias y expectativas de la alta dirección pública fue el factor clave del éxito del programa y constituye, además, el camino para profundizar el diálogo entre el conocimiento académico sobre organización y gestión pública que puede ofrecer la universidad y la práctica concreta que tienen los participantes del programa.

6- Bibliografía

- Acuña, Carlos (2008): Informe de conclusiones del área temática: Estrategias y reforma político-institucionales para incrementar la capacidad de gobierno en democracia, Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, noviembre.
- Gore, Ernesto (2003): “Conocimiento Colectivo: la formación en el trabajo y la generación de capacidades colectivas”. Editorial Granica, Buenos Aires.

- Iacoviello, Mercedes; Pando, Diego, Mendelson, Nélica; y Essayag, Sebastián (2009): Roles y competencias de la Alta Dirección Pública: una propuesta de formación para su desarrollo, ponencia presentada en el V Congreso de la Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública, San Juan, mayo.
- Moore, Mark (1998): Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público, Barcelona, Editorial Paidós, Buenos Aires.

Anexo I

Listado completo de participantes de la I Edición del Programa de Formación en Competencias de Gestión para la Alta Dirección Pública (UdeSA)

1. Ramiro Alejandro Ambrosioni: Director de Evaluación y Gestión de la Policía de Seguridad Aeroportuaria
2. Martín Arias Duval: Director Nacional de Migraciones
3. Michael Bailey: Agregado Comercial de la Embajada de Canadá
4. Delicia Cenoz: Directora de Administración del Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos de la Provincia de Chaco.
5. Laura Delfino: Directora de Asuntos Jurídicos de la Procuración General de la Nación (Becaria INAP)
6. Mariela Dolce: Coordinadora del Programa de Evaluación de Resultados de la Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados de la Provincia de Chaco.
7. Santiago Andrés Fernández: Director de Coordinación y Planificación Estratégica de la Policía de Seguridad Aeroportuaria.
8. Mariángeles Langoni: Coordinadora de la Jefatura de Gabinete de Asesores del Ministerio Público de la Provincia de Buenos Aires.
9. Andrea Majjan: Directora de Coordinación de la Dirección General de Control de Faltas Especiales. Agencia Gubernamental de Control de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
10. Carlos Migliore: Asesor de la Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados de la Provincia de Chaco.
11. Germán Montenegro: Asesor de Gabinete de la Policía de Seguridad Aeroportuaria.
12. Ma. Estela Moreno: Auditora Interna Titular de la UAI del Ministerio de Justicia y Seguridad de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
13. Margarita Murgieri: Coordinadora General del Complejo de Hogares Martín Rodríguez Viamonte. Subsecretaría de Tercera Edad. Ministerio de Desarrollo Social de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
14. Maximiliano Novas: Director General de Gestión Administrativa de la Policía de Seguridad Aeroportuaria
15. José Gustavo Osta Calleros: Ministro del Tribunal de Cuentas de la República Oriental del Uruguay
16. Salvador Justo Postiglioni: Interventor de la Policía de Seguridad Aeroportuaria

- 17.** Mariana Rebolini: Asesora Consultiva de 1° del Director Regional - AFIP (Becaria INAP)
- 18.** Nicolás Eduardo Rodríguez Games: Dirección General de Planificación de la Policía de Seguridad Aeroportuaria
- 19.** Edith Romero: Directora de Licitaciones y Certificaciones del Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos de la Provincia de Chaco.
- 20.** José Luis Sersale: Director General de Seguridad Aeroportuaria Preventiva de la Policía de Seguridad Aeroportuaria
- 21.** Agustina Varela: Asesora Legal de la Subsecretaría de Tercera Edad. Ministerio de Desarrollo Social de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- 22.** Gabriela Winnik: Directora General de Administración de la Dirección Nacional de Migraciones

Anexo II. Contenidos del Programa

Módulo 1 Jueves 3 y Viernes 4 de Junio

Objetivo

El primer módulo apuntó a un reconocimiento de la dinámica político-institucional y de los procesos del entorno político que condicionan la eficacia, la eficiencia y la sustentabilidad de las políticas públicas como así también la búsqueda de una comprensión general del modelo procesal para su elaboración.

Temas y contenidos

- Determinantes político-institucionales de las políticas públicas, a cargo de Carlos Acuña
- El entorno político de las políticas públicas, a cargo de Marcelo Leiras
- El proceso de elaboración de las políticas públicas, a cargo de Diego Pando

Relato de experiencias de gestión

- Política y gestión: el rol directivo en áreas de alta exposición, a cargo de Marcelo Saín (ex interventor de la Policía de Seguridad Aeroportuaria)

Actividades de integración

- Visita guiada a la Biblioteca Max von Buch en el campus de la Universidad de San Andrés.
- Ronda de tambores. Esta actividad estuvo dirigida por Gonzalo Rujelman, músico profesional y experto docente de instrumentos de percusión, quien propuso un trabajo durante una hora aproximadamente cuyo fin último fue producir música entre todos los participantes al aire libre. La actividad permitió recuperar la figura de “la orquesta” como una metáfora del trabajo en equipo, que opera en un ambiente plagado de incertidumbres, de dificultades para gestionar como directivos públicos, entre actores que apenas se conocen, con un lenguaje distinto, con recursos escasos, en contextos muchas veces hostiles, conminados a tocar diversos instrumentos - muchos de los cuales ni siquiera son siempre conocidos- para intentar lograr armonía. Esta actividad lúdica les permitió reflexionar sobre estas cuestiones.

Value Drivers

Presentación de la herramienta de autoconocimiento, “Value Drivers” para medir el potencial de desarrollo de las personas a cargo de Howarth Argentina.

Bitácora

El cierre del módulo, a cargo de Mercedes Iacoviello y Diego Pando, fue un espacio para la discusión en grupos de todo el conjunto de actividades y de los contenidos de

las clases. Toda esta información quedó sistematizada en una bitácora que resumirá lo trabajado en cada módulo. Cada uno de los módulos tuvo este momento de cierre y reflexión final.

Módulo 2 - Jueves 1 y Viernes 2 de Julio

Objetivo

El segundo módulo buscó una mayor comprensión por parte de los participantes de las responsabilidades de las organizaciones públicas y de sus integrantes como proveedores de servicios de calidad en un marco en el que los conflictos que afectan más frecuentemente a la gestión gubernamental local son inevitables y, en este sentido, resulta fundamental manejar estrategias para buscar resolverlos. También en este módulo se apuntó a un reconocimiento de los cambios vertiginosos en materia de tecnologías de información y comunicación, con énfasis en las prácticas de gestión diferentes a las tradicionales, más eficientes, veloces y adaptables a las que se enfrenta el directivo público. Con el objetivo de implementar los ejes de la Nueva Gestión Pública en los contextos organizacionales de los participantes, en este módulo se definieron claves operativas que configuran la lógica de la innovación y creación de valor público.

Temas y contenidos

- Las iniciativas de transformación de la gestión pública, a cargo de Roberto Martínez Nogueira
- Negociación y Resolución de Conflictos, a cargo de Marcelo Leiras
- Las tecnologías de información y el desafío de la interoperabilidad, a cargo de Eduardo Poggi
- Innovación en el ámbito público, a cargo de Noemí Pulido

Actividad de integración

- Clase de relajación para manejo del stress. A cargo de la Directora del Área de Deportes de la Universidad, Prof. Liliana Moreno, y con música de fondo, la actividad tuvo como objetivo que los participantes pudieran incorporar técnicas de relajación y estiramiento que los ayuden en el manejo de sus demandantes agendas de trabajo.

Bitácora

Espacio de reflexión individual y en pequeños grupos sobre el recorrido conceptual del módulo.

Módulo 3 – Jueves 5 y Viernes 6 de Agosto

Objetivo

El tercer módulo tuvo como objetivo analizar los procesos de transformación en las organizaciones públicas, compartir las lecciones aprendidas, y entrenar a los participantes con herramientas de movilización institucional. También se abordó el rol que juegan los sistemas y tecnologías de información para la gestión y el control de las organizaciones, integrando sistémicamente procesos, personas, pautas de control y plataformas tecnológicas. Por último, se plantearon los desafíos de diseñar e implementar políticas de recursos humanos meritocráticas y flexibles, y se presentaron herramientas para la gestión de las personas y los grupos de trabajo en las organizaciones públicas.

Temas y contenidos

- Estrategias de gestión del cambio en las organizaciones, a cargo de Bernardo Blejmar
- Sistemas y tecnologías de información para la gestión y el control, a cargo de Gabriel Aramouni.
- Gestión estratégica de recursos humanos, a cargo de Mercedes Iacoviello

Relatos de experiencias de gestión

- Los desafíos del liderazgo público: la experiencia en AFIP, a cargo de Alberto Abad (ex titular de la Administración Federal de Ingresos Públicos)
- Sistemas y tecnologías de información para la gestión y el control: las experiencias del Banco Central de la República Argentina y de la Unidad Informática de la Secretaría de Hacienda del Ministerio de Economía, a cargo de Héctor Biondo (subgerente general del Banco Central de la República Argentina) y Ricardo Bruzzi (a cargo de la Unidad Informática de la Secretaría de Hacienda del Ministerio de Economía).
- La experiencia de gestión “Compromiso 2020”, a cargo de Marcos Peña, Secretario General del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Value Drivers

En este módulo comenzaron las entrevistas de devolución del test de autococimiento Value Drivers, a cargo de especialistas de la consultora Howarth. Los participantes recibieron un informe por escrito y una devolución de una hora sobre su estilo de pensamiento, escala de valores y anclas de carrera.

Bitácora

Espacio de reflexión individual y en pequeños grupos sobre el recorrido conceptual del módulo.

Módulo 4 – Jueves 2 y Viernes 3 de Septiembre

Objetivo

En este módulo se buscó analizar la aplicabilidad a cada contexto organizativo del estilo de liderazgo que viabiliza el cambio organizacional en el marco de un análisis de las prácticas, actores y redes. También se analizaron los principales desafíos de la gestión presupuestaria y aquellos aspectos que resultan de central importancia en el debate político como en el impacto cuantitativo sobre la presencia estatal en la economía argentina. El módulo también buscó responder nuevos interrogantes, ahora en torno al planeamiento y gestión estratégica de procesos: ¿Es posible relacionar las políticas institucionales en términos de una cadena de valor que llegue a los procesos y a la asignación de recursos?; y ¿cómo identificar, en los procesos, los Déficit de Capacidad Institucional que obstaculizan el cumplimiento de las políticas?

Temas y contenidos

- Innovación en el ámbito público, a cargo de Noemí Pulido
- Gestión de los recursos y del presupuesto público, a cargo de Oscar Cetrángolo
- Planeamiento y gestión estratégica de procesos, a cargo de Jorge Hintze

Relatos de experiencias de gestión

- Liderazgo público basado en la expertise técnica a cargo de María Inés Martínez (Directora General de la Unidad de Financiamiento Internacional de la Subsecretaría de Coordinación Administrativa del Ministerio de Educación), Jorge Linskens (Director de la Agencia de Sistemas de Información del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires) y Sergio Negri (Administrador Gubernamental, asesor del Senado de la Nación).

Actividad de integración

- Actividad de expresión artística: Se propuso a los participantes que trabajaran en pequeños grupos en un ejercicio de expresión plástica, sobre una hoja en blanco imaginando una escena que represente las competencias adquiridas en el Programa y que ponen en juego en su rol directivo. Para el desarrollo de esta actividad, contamos con la presencia de María Silvia Echeverry, profesora a cargo del curso de Iniciación al Arte en nuestra universidad, quien guió a los participantes para concretar este resultado en treinta minutos.

Value Drivers

En este módulo se continuaron con las entrevistas de devolución del test de autococimiento Value Drivers, a cargo de especialistas de la consultora Howarth.

Bitácora

En este espacio de reflexión se comenzó recuperando la producción artística de los cuatro grupos de trabajo, a partir de la cual se compartieron las visiones sobre el rol directivo y las competencias implicadas.

Módulo 5 – Jueves 30 de septiembre y Viernes 1 de octubre

Objetivo

El último módulo abordó la especificidad que plantea el liderazgo de equipos de personas en el ámbito público y la gestión de los equipos de trabajo. Este módulo de cierre tuvo como objetivo construir una agenda de mejora grupal centrada en las competencias de gestión que se requieren de un directivo público. El módulo avanzó sobre la integración entre competencias organizativas clave y competencias individuales valiosas, y sobre el “mantenimiento preventivo” de tales competencias a través de sistemas de generación, difusión y utilización del conocimiento en las diferentes áreas y niveles de la organización. A modo de cierre, se trabajó en un espacio de reflexión sobre la agenda de mejora a nivel individual para los participantes del Programa.

Temas y contenidos

- Liderazgo y conducción de grupos de trabajo, a cargo de Ariel Kievsky
- Trabajo en equipo, comunicación y delegación, a cargo de Ariel Kievsky
- La construcción de la agenda de mejora, a cargo de Bernardo Blejmar
- De las competencias individuales al aprendizaje organizacional, a cargo de Ernesto Gore

Actividad de socialización

Se realizó un recorrido del campus, en el cual los directores académicos compartieron con los participantes la visión y los objetivos de la Universidad de San Andrés, y su modalidad de funcionamiento en los programas de grado y posgrado.

Bitácora

Se reservó un espacio para la reflexión individual sobre el recorrido completo del Programa.

PROGRAMA DE DESARROLLO EN COMPETENCIAS DE GESTIÓN PARA LA ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

MODULO 1
JUEVES 3 Y VIERNES 4 DE JUNIO DE 2010

El grupo de participantes a esta primera edición 2010 del PROGRAMA DE DESARROLLO EN COMPETENCIAS DE GESTIÓN PARA LA ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA está conformado por 24 funcionarios públicos provenientes de diversos organismos de las administraciones públicas tanto nacional, provincial como de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. De los 24 asistentes (hay confirmado un 25° a partir de las próximas jornadas), 2 son extranjeros: uno es Ministro del Tribunal de Cuentas de la República Oriental del Uruguay y el otro es Agregado Comercial de la Embajada de Canadá. De los 22 participantes nacionales, 15 ocupan cargos de alta gerencia pública en diferentes niveles (Coordinador, Director, Director General y Director Nacional) de acuerdo a la



denominación que dichos niveles tienen en cada jurisdicción de la que provienen y los 7 restantes revisten cargos de Interventor, Asesor, Auditor y 1 caso de personal administrativo con importante antigüedad en el cargo. El programa ha tenido una excelente convocatoria y los perfiles han sido evaluados a partir de sus antecedentes formales (CVs y fichas de inscripción) como así también a partir de las entrevistas de admisión individuales hechas por la Dirección Académica del programa.

El primer módulo se inició el jueves 3 de junio de 2010 en el campus de la Universidad de San Andrés. Luego de las palabras de bienvenida a cargo de Carlos Acuña, Director de la Maestría en Administración y Políticas Públicas y de Gabriel Aramouni, Director del Centro de Educación Empresarial y de la presentación del programa y organización de las actividades, a cargo de Mercedes Iacoviello y Diego Pando, Directores Académicos, los participantes tomaron su primera clase acerca de los "Determinantes político-institucionales de las políticas públicas" a cargo de Carlos Acuña. Este primer abordaje a los temas centrales que luego se desarrollarán a lo largo del módulo fue muy apreciado por el conjunto de los participantes quienes mostraron mucho interés en la clase con una activa participación y debate tras su culminación.



Durante el almuerzo, ofrecido por el programa y realizado en las instalaciones de la Universidad, los participantes se presentaron uno a uno respondiendo de este modo, en el correr de sus presentaciones, a la primera consigna de trabajo, la cual había sido solicitada con anticipación, por correo electrónico antes del inicio del programa. Así, en cada una de las presentaciones, los participantes hicieron una caracterización de la organización en la que trabajan (su principal misión, presupuesto aproximado con el

que cuenta, cantidad de personas que trabajan en ella y otros datos que consideraron significativos para describirla) y una descripción de la tarea que actualmente realizan dando cuenta así de su posición dentro de la organización. Muchos de ellos inclusive llevaron dicha información por escrito con una descripción de datos cuantitativos buscando reflejar la relevancia político-institucional de las organizaciones que representan.



Luego del almuerzo, tomaron la primera parte de su segunda clase acerca del "Entorno político de las políticas públicas", a cargo de Marcelo Leiras, la cual se extendió durante el resto de la primera jornada y la mitad de la segunda, el día viernes 4 por la mañana. La clase fue teórica en la primera parte y, a pesar de notarse cansados tras el almuerzo, demostraron interés. Los participantes apreciaron la profundidad del análisis conceptual pero también notamos que la dinámica de la sesión se acrecentó notablemente a partir de intervenciones de los

participantes que relacionaban las categorías presentadas con la realidad de sus instituciones. Quizás una primera lección que rescatemos de esta lectura preliminar del programa es que sería conveniente promover desde los propios docentes esta interacción, proponiendo disparadores para la discusión grupal.

El día viernes, luego de terminada la clase del Dr. Leiras, el módulo siguió con "El proceso de elaboración de las políticas públicas" a cargo de Diego Pando. Fue una clase dinámica, que permitió que los participantes no sólo se familiarizaran con el ciclo de vida de las políticas públicas sino que además pudieran participar en el marco de una clase que puso el eje en las experiencias de gestión de los funcionarios asistentes.



Luego de esta clase, se realizó el primer "Relato de experiencias de gestión", que en esta oportunidad trató sobre "Política y gestión: el rol directivo en áreas de alta exposición" a cargo de Marcelo Sam quien, además de haber sido viceministro de Seguridad bonaerense, comisionado de Prevención y Control de Lavado de Dinero de la Secretaría de Lucha contra el Narcotráfico a nivel nacional y actual director de la Unidad de Información Financiera e interventor de la Policía de Seguridad Aeroportuaria, es un activo participante en esta

primera edición del programa. Esta actividad fue sumamente enriquecedora, los participantes se mostraron muy interesados y discutieron sobre la experiencia a la luz de las categorías conceptuales revisadas en las clases anteriores y hubo una excelente devolución del grupo en su conjunto.

Por su parte, actividades de integración como la visita guiada a la biblioteca de la Universidad y, fundamentalmente, la actividad de “ronda de tambores” fueron bienvenidas por los participantes.



Luego de cada una de ellas, se mostraron más integrados como grupo y relajados para seguir adelante con el curso. La ronda de tambores fue un disparador para la cohesión del grupo. Esta actividad estuvo dirigida por Gonzalo Rujelman, músico profesional y experto docente de instrumentos de percusión, quien propuso un trabajo durante una hora aproximadamente cuyo fin último fue producir música entre todos los participantes al aire libre. La actividad permitió recuperar la figura de “la orquesta” como una

metáfora del trabajo en equipo, que opera en un ambiente plagado de incertidumbres, de dificultades para gestionar como directivos públicos, entre actores que apenas se conocen, con un lenguaje distinto, con recursos escasos, en contextos muchas veces hostiles, conminados a tocar diversos instrumentos -muchos de los cuales ni siquiera son siempre conocidos- para intentar lograr armonía. Esta actividad lúdica les permitió reflexionar sobre estas cuestiones.



Luego de estas actividades, se hizo la presentación de la herramienta de autoconocimiento, “*Value Drivers*” para medir el potencial de desarrollo de las personas a cargo de Howarth Argentina. A pesar de que fue una presentación de la herramienta antes que una actividad en sí misma, el grupo se mostró muy interesado en saber de qué se trataba y le formularon a las profesionales invitadas preguntas acerca de la misma, su utilidad y fundamento. Recibieron las instrucciones para completarlo online.

El cierre del módulo, a cargo de Mercedes Iacoviello y Diego Pando, fue un espacio para la discusión en grupos de todo el conjunto de actividades y de los contenidos de las clases. Toda esta información quedó sistematizada en una bitácora que resumirá lo trabajado en cada módulo. Se los notó muy entusiasmados con la actividad y hubo intensos debates al interior de cada grupo. Al final, se les dio la consigna de trabajo para entregar por correo electrónico cuyos contenidos se refirieron a “La negociación y resolución de conflictos en la Gestión Pública” solicitándoles una descripción de cuáles son los temas sobre los que negocian habitualmente; una caracterización de los actores con los que negocian (si están dentro o fuera de la organización, qué niveles jerárquicos tienen con respecto de cada uno de ellos, etc.); una reseña de un conflicto conocido o cercano en el tiempo y algunas ideas que tengan o hayan tenido para “destrabar” dicho conflicto. La gran mayoría lo envió en tiempo y forma y muchos de los participantes hicieron consultas y se preocuparon en saber si lo que estaban enviando cumplía con las consignas dadas.



Finalmente, la evaluación general realizada por los participantes ha sido excelente según se desprende de las evaluaciones individuales y anónimas que completaron al cierre del primer módulo. Tanto la evaluación hecha sobre los profesores Acuña, Leiras y Pando como de las distintas actividades, del desarrollo general del programa, de la contribución del módulo a su conocimiento general y de la coordinación y organización del curso han recibido las más altas calificaciones, con un promedio general obtenido de 4,71/5,00.

Lic. Sebastián Essayag
Coordinador Técnico