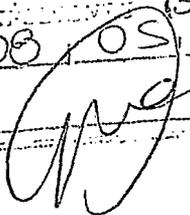


ES COPIA

CONTRATO ESTÁNDAR

RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

DECRETO Nº 2984

DIRECCION GENERAL DE RENTAS
SALTA
IMPLANTADO DE SELLOS
CONSTE QUE EL FOLIO 40 DE ESTE
DEL PRESENTE REGISTRO SE ENCUENTRA
PLAN DE FOLIO N 03008762
SEGUN EXPEDIENTE N 1346752
SALTA, 08 05 15
FIRMA: 

Servicios de Consultoría

Remuneración mediante pago
de una suma global

2984

Indice

RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaria Gral. de la Gobernación

I. Contrato 5

II. Condiciones Generales del Contrato..... 7

1. Disposiciones generales..... 7

 1.1 Definiciones..... 7

 1.2 Ley que rige el Contrato 8

 1.3 Idioma..... 8

 1.4 Notificaciones..... 8

 1.5 Lugar donde se prestarán los Servicios 8

 1.6 Facultades del Integrante a cargo 8

 1.7 Representantes autorizados..... 8

 1.8 Impuestos y derechos..... 8

 1.9 Fraude y Corrupción..... 8

 1.10 Elegibilidad..... 12

2. Inicio, cumplimiento, modificación y rescisión del Contrato 13

 2.1 Entrada en vigor del Contrato..... 13

 2.2 Comienzo de la prestación de los Servicios 13

 2.3 Expiración del Contrato..... 13

 2.4 Modificaciones o cambios..... 13

 2.5 Fuerza mayor 13

 2.6 Terminación..... 14

3. Obligaciones del Consultor 15

 3.1 Generalidades 15

 3.2 Conflicto de intereses 16

 3.3 Confidencialidad..... 16

 3.4 Seguros que deberá contratar el Consultor 16

 3.5 Acciones del Consultor que requieren la aprobación previa del Contratante.. 16

 3.6 Obligación de presentar informes..... 17

 3.7 Propiedad del Contratante de los documentos preparados por el Consultor ... 17

 3.8 Contabilidad, Inspección y Auditoria..... 17

4. Personal del Consultor..... 17

 4.1 Descripción del Personal 17

 4.2 Remoción y/o sustitución del Personal..... 17

5. Obligaciones del Contratante..... 18

 5.1 Colaboración y exenciones..... 18

 5.2 Modificación de la ley aplicable pertinentes a los impuestos y derechos 18

 5.3 Servicios e instalaciones..... 18

6. Pagos al Consultor 18

 6.1 Pago de suma global 18

 6.2 Precio del Contrato 18

 6.3 Pagos por servicios adicionales 19

 6.4 Plazos y condiciones de pago 19

 6.5 Interés sobre pagos morosos..... 19

7. Equidad y Buena fe..... 19

 7.1 Buena fe..... 19

8. Solución de controversias 19

 8.1 Solución amigable 19

 8.2 Solución de controversias 19

u

DECRETO 2984

III. Condiciones Especiales del Contrato20

IV. Apéndices24

Apéndice A – Descripción de los servicios24

Apéndice B—Requisitos para la presentación de informes108

Apéndice C—Personal clave y Subconsultores.....109

Apéndice D – Desglose del precio del contrato en moneda extranjera; Error! Marcador no definido

Apéndice E – Desglose del precio del contrato en moneda nacional110

Apéndice F - Servicios e Instalaciones proporcionadas por el Contratante114

Apéndice G—Formulario de garantía bancaria por anticipo.....115

Apéndice H—Formulario “Certificado del Proveedor”117

ES COPIA

[Handwritten Signature]

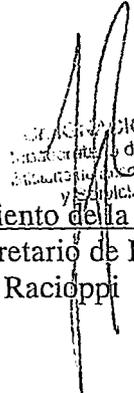
RINA R. DE TORRES
 Programa Leyes y Derechos
 Secretaria Gral. de la Gobernación

DECRETO N° 2984

Contrato de Servicios de Consultoría

Remuneración mediante pago de una suma global

entre


IGNACIO RACIOPPI
Subsecretario de Financiamiento
Instituto de Ciencia e Infraestructura
y Espacios Públicos

La Subsecretaría de Financiamiento de la Provincia de Salta
Representada por el Subsecretario de Financiamiento
Cr. Ignacio Racioppi

y

La Firma Boulevard Sur S.R.L.
Representada por Sergio Eduardo Arias (apoderado)

Fecha: 29/04/2015




RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Decretos
Secretaría Gral. de la Gobernación



ES COPIA

COPIA
FOLIO
56
REMUNERACION

SECRETORIO 2984

I. Contrato

RINA R. DE TORRES
Procuradora de Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

Remuneración mediante pago de una suma global

Este CONTRATO (en adelante denominado el "Contrato") está celebrado el veintinueve día del mes de abril del 2015, entre el Gobierno de la Provincia de Salta, representado en este acto por el Sr. Subsecretario de Financiamiento, Cr. Ignacio Racioppi, (en adelante denominado el "Contratante") y, por la otra, la firma BOULEVARD SUR S.R.L. representada por el Cr. Sergio Eduardo Arias, apoderado, (en adelante denominada el "Consultor").

CONSIDERANDO

- (a) Que el Contratante ha solicitado al Consultor la prestación de determinados servicios de consultoría definidos en este Contrato (en lo sucesivo denominados los "Servicios");
- b) Que el Consultor, habiendo declarado al Contratante que posee las aptitudes profesionales requeridas y que cuenta con el personal y los recursos técnicos necesarios, ha convenido en prestar los Servicios en los términos y condiciones estipulados en este Contrato;
- c) Que el Contratante ha recibido [o ha solicitado financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (en adelante denominado el "Banco") para sufragar el precio de los Servicios y el Contratante se propone utilizar parte de los fondos de este financiamiento para efectuar pagos elegibles bajo este Contrato, quedando entendido que (i) el Banco sólo efectuará pagos a pedido del Contratante y previa aprobación por el Banco, (ii) dichos pagos estarán sujetos, en todos sus aspectos, a los términos y condiciones del Contrato de Préstamo, y (iii) nadie más que el Contratante podrá tener derecho alguno en virtud del Contrato de Préstamo ni tendrá ningún derecho a reclamar fondos del financiamiento;

POR LO TANTO, las Partes por este medio convienen en lo siguiente:

- 1. Los documentos adjuntos al presente Contrato se considerarán parte integral del mismo:
 - a) Condiciones Generales del Contrato;
 - b) Condiciones Especiales del Contrato;
 - c) Los siguientes Apéndices:

Apéndice A: Descripción de los Servicios

Apéndice B: Requisitos para la presentación de informes

Apéndice C: Personal clave y Subconsultores

Apéndice D: Desglose del precio del contrato en moneda extranjera

Apéndice E: Desglose del precio del contrato en moneda nacional

No utilizado

2984

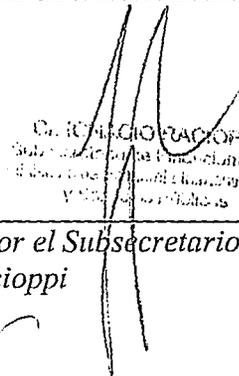
- Apéndice F: Servicios e instalaciones suministradas por el Contratante
- Apéndice G: Modelo de garantía bancaria por anticipo No utilizado
- Apéndice H: Formulario "Certificado del Proveedor" No utilizado

2. Los derechos y obligaciones mutuos del Contratante y del Consultor estarán establecidos en el contrato, particularmente:

- a) El Consultor prestará los Servicios de conformidad con las disposiciones del Contrato, y
- b) El Contratante efectuará los pagos al Consultor de conformidad con las disposiciones del Contrato.

EN FE DE LO CUAL, las Partes han dispuesto que se firme este Contrato en sus nombres respectivos en la fecha antes consignada.

Por y en representación de
La Subsecretaría de Financiamiento de la Provincia de Salta


 Cr. IGNACIO RACIOPPI
 Subsecretario de Financiamiento
 de la Provincia de Salta

Representada por el Subsecretario de Financiamiento
Cr. Ignacio Racioppi

Por y en representación de
Boulevard Sur S.R.L.

Representada por el
Cr. Sergio Eduardo Arias (apoderado)




 RINA R. DE TORRES
 Programa Leves y Derechos
 Secretaría Gral. de la Gobernación

II. Condiciones Generales del Contrato

RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Decretos
Secretaría Gral. de la Gobernación

1. Disposiciones generales

1.1 Definiciones

Cuando los siguientes términos se utilicen en este Contrato, tendrán los significados que se indican a continuación a menos que el contexto exija otra cosa:

- (a) "Ley aplicable" significa las leyes y cualquiera otra disposición que tengan fuerza de ley en el país del Gobierno o en el país que se especifique en las Condiciones Especiales del Contrato (CEC) y que de cuando en cuando puedan dictarse y estar vigentes;
- (b) "Banco" significa el Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C., EE.UU.; o cualquier otro fondo administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo;
- (c) "Consultor" significa cualquier entidad pública o privada, incluyendo asociación en participación, consorcio o asociación (APCA) que prestará los servicios al Contratante bajo el contrato;
- (d) "Contrato" significa el Contrato firmado por las Partes y todos los documentos enumerados en su Cláusula 1, que son estas Condiciones Generales (CGC), las Condiciones Especiales (CEC) y los Apéndices.;
- (e) "Precio del Contrato" significa el precio que se ha de pagar por la prestación de los servicios, de acuerdo con la Cláusula 6.
- (f) "Fecha de entrada en vigor" significa la fecha en la que el presente Contrato entre en vigor y efecto conforme a la Subcláusula 2.1 de las CGC;
- (g) "Moneda extranjera" significa cualquier moneda que no sea la del país del Contratante;
- (h) "CGC" significa estas Condiciones Generales del Contrato;
- (i) "Gobierno" significa el gobierno del país del Contratante;
- (j) "Moneda nacional" significa la moneda del país del Contratante;
- (k) "Integrante" significa cualquiera de las entidades que conforman una asociación en participación, consorcio o asociación (APCA); e "Integrantes" significa todas estas firmas;
- (l) "Parte" significa el Contratante o el Consultor, según el caso, y "Partes" significa el Contratante y el Consultor;
- (m) "Personal" significa los empleados contratados por el Consultor o Subconsultores para la prestación de los Servicios o de una parte de los mismos;
- (n) "CEC" significa las Condiciones Especiales del Contrato por las cuales pueden modificarse o complementarse las CGC;

2984

FINAR, DE TORRES

- (o) "Servicios" significa el trabajo que el Consultor deberá realizar conforme a este Contrato, y descrito en el Apéndice A adjunto.
- (p) "Subconsultor" significa cualquier persona o firma con la que el Consultor subcontrata la prestación de una parte de los Servicios.
- (q) "Por escrito" significa cualquier medio de comunicación en forma escrita con prueba de recibo.

- 1.2 Ley que rige el Contrato** Este Contrato, su significado e interpretación, y la relación que crea entre las Partes se regirán por la ley aplicable.
- 1.3 Idioma** Este Contrato se ha firmado en el idioma indicado en las CEC, por el que se regirán obligatoriamente todos los asuntos relacionados con el mismo o con su significado o interpretación.
- 1.4 Notificaciones**
 - 1.4.1 Cualquier aviso, solicitud o aprobación que deba o pueda cursarse o darse en virtud de este Contrato se hará por escrito. Se considerará que se ha cursado o dado tal aviso, solicitud o aprobación cuando haya sido entregada por mano a un representante autorizado de la Parte a la que esté dirigida, o cuando se haya enviado a dicha Parte a la dirección indicada en las CEC.
 - 1.4.2 Una Parte puede cambiar su dirección para estos avisos informando por escrito a la otra Parte sobre dicho cambio de la dirección indicada en las CEC.
- 1.5 Lugar donde se prestarán los Servicios** Los Servicios se prestarán en los lugares indicados en el Apéndice A y cuando no esté indicado el lugar dónde habrá de cumplirse una tarea específica, se cumplirá en el lugar que el Contratante apruebe, ya sea en el país del Gobierno o en otro lugar.
- 1.6 Facultades del Integrante a cargo** Si el Consultor es una asociación en participación, consorcio o asociación (APCA) formados por varias firmas, los Integrantes autorizan a la firma indicada en las CEC para que ejerza en su nombre todos los derechos y cumpla todas las obligaciones del Consultor frente al Contratante en virtud de este Contrato, inclusive y sin limitación, para recibir instrucciones y percibir pagos del Contratante.
- 1.7 Representantes autorizados** Los funcionarios indicados en las CEC podrán adoptar cualquier medida que el Contratante o el Consultor deba o pueda adoptar en virtud de este Contrato, y podrán firmar en nombre de éstos cualquier documento que conforme a este Contrato deba o pueda firmarse.
- 1.8 Impuestos y derechos** El Consultor, el Subconsultor y el Personal pagarán los impuestos indirectos, derechos, gravámenes y demás imposiciones que correspondan según la ley aplicable según se indica en las CEC, cuyo monto se estima que ha sido incluido en el Precio del Contrato.
- 1.9 Fraude y Corrupción**
 - 1.9.1 Definiciones** El Banco exige a todos los Prestatarios (incluyendo los beneficiarios de donaciones), organismos ejecutores y organismos contratantes, al

W



ES COPIA

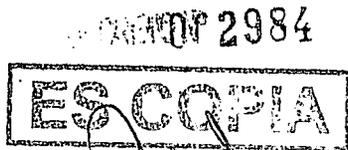
RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

igual que a todas las firmas, entidades o personas oferentes por participar o participando en proyectos financiados por el Banco incluyendo, entre otros, solicitantes, oferentes, contratistas y consultores (incluyendo sus respectivos funcionarios, empleados y representantes), observar los más altos niveles éticos y denunciar al Banco todo acto sospechoso de fraude o corrupción del cual tenga conocimiento o sea informado durante el proceso de selección y las negociaciones o la ejecución de un contrato. Los actos de fraude y corrupción están prohibidos. Fraude y corrupción comprenden actos de: (a) práctica corruptiva; (b) práctica fraudulenta; (c) práctica coercitiva; y (d) práctica colusoria. Las definiciones que se transcriben a continuación corresponden a los tipos más comunes de fraude y corrupción, pero no son exhaustivas. Por esta razón, el Banco también adoptará medidas en caso de hechos o denuncias similares relacionadas con supuestos actos de fraude y corrupción, aunque no estén especificados en la lista siguiente. El Banco aplicará en todos los casos los procedimientos establecidos en la Cláusula 1.9 (c) de las CGC. A efectos de su cumplimiento:

- (a) El Banco define las expresiones que se indican a continuación:
- (i) Una práctica corruptiva consiste en ofrecer, dar, recibir o solicitar, directa o indirectamente, cualquier cosa de valor para influenciar las acciones de otra parte;
 - (ii) Una práctica fraudulenta es cualquier acto u omisión, incluyendo la tergiversación de hechos y circunstancias, que engañen, o intenten engañar, a alguna parte para obtener un beneficio financiero o de otra naturaleza o para evadir una obligación;
 - (iii) Una práctica coercitiva consiste en perjudicar o causar daño, o amenazar con perjudicar o causar daño, directa o indirectamente, a cualquier parte o a sus bienes para influenciar las acciones de una parte; y
 - (iv) Una práctica colusoria es un acuerdo entre dos o más partes realizado con la intención de alcanzar un propósito inapropiado, incluyendo influenciar en forma inapropiada las acciones de otra parte.

**1.9.2 Medidas
que
deberán
adoptarse**

- (b) Si se comprueba que, de conformidad con los procedimientos administrativos del Banco, cualquier firma, entidad o persona actuando como oferente o participando en un proyecto financiado por el Banco incluyendo, entre otros, solicitantes, oferentes, contratistas, consultores, prestatarios (incluyendo beneficiarios de las donaciones), compradores, organismos ejecutores u organismos contratantes (incluyendo sus respectivos funcionarios, empleados y representantes), ha cometido un acto de fraude o



RINA R. DE TORRES
Procuradora Legal y Derechos
Secretaría Gen. de la Gobernación

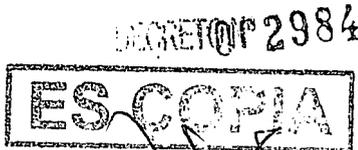
- corrupción, el Banco podrá:
- (i) decidir no financiar ninguna propuesta de adjudicación de un contrato o de un contrato adjudicado para servicios de consultoría financiado por el Banco;
 - (ii) suspender los desembolsos de la operación, si se determina, en cualquier etapa, que existe evidencia suficiente para comprobar el hallazgo de que un empleado, agencia o representante del Prestatario, el Organismo Ejecutor o el Organismo Contratante ha cometido un acto de fraude o corrupción;
 - (iii) cancelar y/o acelerar el pago de una parte del préstamo o de la donación relacionada inequívocamente con un contrato, cuando exista evidencia de que el representante del Prestatario, o Beneficiario de una donación, no ha tomado las medidas correctivas adecuadas en un plazo que el Banco considere razonable y de conformidad con las garantías de debido proceso establecidas en la legislación del país Prestatario;
 - (iv) emitir una amonestación en el formato de una carta formal de censura a la conducta de la firma, entidad o individuo;
 - (v) declarar a una persona, entidad o firma inelegible, en forma permanente o por determinado período de tiempo, para que se le adjudiquen o participe en contratos bajo proyectos financiados por el Banco, excepto bajo aquellas condiciones que el Banco considere apropiadas;
 - (vi) remitir el tema a las autoridades pertinentes encargadas de hacer cumplir las leyes; y/o
 - (vii) imponer otras sanciones que considere apropiadas bajo las circunstancias del caso, incluyendo la imposición de multas que representen para el Banco un reembolso de los costos vinculados con las investigaciones y actuaciones. Dichas sanciones podrán ser impuestas en forma adicional o en sustitución de otras sanciones.
- (c) El Banco ha establecido procedimientos administrativos para los casos de denuncias de fraude y corrupción dentro del proceso de adquisiciones o la ejecución de un contrato financiado por el Banco, los cuales están disponibles en el sitio virtual del Banco (www.iadb.org). Para tales propósitos cualquier denuncia deberá ser presentada a la Oficina de Integridad Institucional del Banco (OII) para la realización de la correspondiente investigación. Las denuncias podrán ser presentadas confidencial o anónimamente.
- (d) Los pagos estarán expresamente condicionados a que la participación de los Consultores en el proceso de

DECRETO 2984

ES COPIA

RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

- (e) adquisiciones se haya llevado de acuerdo con las políticas del Banco aplicables en materia de fraude y corrupción que se describen en esta Cláusula 1.9 de las CGC. La imposición de cualquier medida que sea tomada por el Banco de conformidad con las provisiones referidas en el literal b) de esta Cláusula podrá hacerse de forma pública o privada, de acuerdo con las políticas del Banco.
- (f) El Banco tendrá el derecho a exigir que, en los contratos financiados con un préstamo o donación del Banco, se incluya una disposición que exija que los Consultores permitan al Banco revisar sus cuentas y registros y cualquier otros documentos relacionados con la presentación de propuestas y con el cumplimiento del contrato y someterlos a una auditoría por auditores designados por el Banco. Para estos efectos, el Banco tendrá el derecho a exigir que se incluya en contratos financiados con un préstamo del Banco una disposición que requiera que los Consultores: (i) conserven todos los documentos y registros relacionados con los proyectos financiados por el Banco por un período de tres (3) años luego de terminado el trabajo contemplado en el respectivo contrato, de conformidad con la Cláusula 3.8 de las CGC; y (ii) entreguen todo documento necesario para la investigación de denuncias de fraude o corrupción y pongan a la disposición del Banco los empleados o agentes del Consultor que tengan conocimiento del proyecto financiado por el Banco para responder las consultas provenientes de personal del Banco o de cualquier investigador, agente, auditor o consultor apropiadamente designado para la revisión o auditoría de los documentos. Si el Consultor incumple el requerimiento del Banco, o de cualquier otra forma obstaculiza la revisión del asunto por parte del Banco, el Banco, bajo su sola discreción, podrá tomar medidas apropiadas contra el Consultor.
- (g) Los Consultores declaran y garantizan:
- (i) que hemos leído y entendido la prohibición sobre actos de fraude y corrupción dispuesta por el Banco y nos obligamos a observar las normas pertinentes;
 - (ii) que no hemos incurrido en ninguna infracción de las políticas sobre fraude y corrupción descritas en este documento;
 - (iii) que no hemos tergiversado ni ocultado ningún hecho sustancial durante los procesos de adquisición o negociación del contrato o cumplimiento del contrato;
 - (iv) que ninguno de los consultores ni de nuestros directores, funcionarios o accionistas principales han sido declarados inelegibles para que se les adjudiquen contratos financiados por el Banco, ni han sido declarados culpables de delitos



RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Decretos
Secretaría Gral. de la Gobernación

- (v) vinculados con fraude o corrupción; que ninguno de nuestros directores, funcionarios o accionistas principales han sido director, funcionario o accionista principal de ninguna otra compañía o entidad que haya sido declarada inelegible para que se le adjudiquen contratos financiados por el Banco o ha sido declarado culpable de un delito vinculado con fraude o corrupción;
- (vi) que hemos declarado todas las comisiones, honorarios de representantes, pagos por servicios de facilitación o acuerdos para compartir ingresos relacionados con el contrato o el contrato de consultoría financiado por el Banco;
- (vii) que reconocemos que el incumplimiento de cualquiera de estas garantías constituye el fundamento para la imposición por el Banco de cualquiera o de un conjunto de medidas que se describen en la Cláusula 1.9 de las CGC.

1.10 Elegibilidad

Los Consultores y sus Subcontratistas deberán ser originarios de países miembros del Banco. Se considera que un Consultor tiene la nacionalidad de un país elegible si cumple con los siguientes requisitos:

- (a) **Un individuo** tiene la nacionalidad de un país miembro del Banco si el o ella satisface uno de los siguientes requisitos:
 - i. es ciudadano de un país miembro; o
 - ii. ha establecido su domicilio en un país miembro como residente "bona fide" y está legalmente autorizado para trabajar en dicho país.
- (b) **Una firma** tiene la nacionalidad de un país miembro si satisface los dos siguientes requisitos:
 - i. está legalmente constituida o incorporada conforme a las leyes de un país miembro del Banco; y
 - ii. más del cincuenta por ciento (50%) del capital de la firma es de propiedad de individuos o firmas de países miembros del Banco.

Todos los socios de una asociación en participación, consorcio o asociación (APCA) con responsabilidad mancomunada y solidaria y todos los subcontratistas deben cumplir con los requisitos arriba establecidos.

En caso que el contrato de prestación de servicios de consultoría incluya el suministro de bienes y servicios conexos, estos bienes y servicios conexos deben ser originarios de países miembros del Banco. Los bienes se originan en un país miembro del Banco si han sido extraídos, cultivados, cosechados o producidos en un país miembro del Banco. Un bien es producido cuando mediante manufactura, procesamiento o ensamblaje el resultado es un artículo comercialmente reconocido cuyas características básicas, su función o propósito de uso son substancialmente diferentes de sus partes o

DECRETO N° 2984

RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

componentes. En el caso de un bien que consiste de varios componentes individuales que requieren interconectarse (lo que puede ser ejecutado por el proveedor, el comprador o un tercero) para lograr que el bien pueda operar, y sin importar la complejidad de la interconexión, el Banco considera que dicho bien es elegible para su financiación si el ensamblaje de los componentes individuales se hizo en un país miembro, sin importar el origen de los componentes. Cuando el bien es una combinación de varios bienes individuales que normalmente se empaacan y venden comercialmente como una sola unidad, el bien se considera que proviene del país en donde este fue empaacado y embarcado con destino al comprador. Para efectos de determinación del origen de los bienes identificados como "hecho en la Unión Europea", estos serán elegibles sin necesidad de identificar el correspondiente país específico de la Unión Europea. El origen de los materiales, partes o componentes de los bienes o la nacionalidad de la firma productora, ensambladora, distribuidora o vendedora de los bienes no determina el origen de los mismos. El Consultor deberá suministrar el formulario denominado "Certificado de Proveedor" (Apéndice H), contenido en los Formularios del Contrato, declarando que los bienes y los servicios conexos tienen su origen en un país miembro del Banco. Este formulario deberá ser entregado al Contratante como condición para que se realice el pago de los Bienes. El Contratante se reserva el derecho de pedir al Consultor información adicional con el objeto de verificar que los Bienes son originarios de países miembros del Banco.

2. Inicio, cumplimiento, modificación y rescisión del Contrato

- 2.1 Entrada en vigor del Contrato** Este Contrato entrará en vigor y tendrá efecto desde la fecha en que fue firmado por ambas partes u otra fecha posterior que esté indicada en las CEC. La fecha en que el contrato entra en vigor se define como la Fecha de Entrada en Vigor.
- 2.2 Comienzo de la prestación de los Servicios** El Consultor comenzará a prestar los Servicios no más tarde del número de días después de la fecha de entrada en efectividad, indicado en las CEC.
- 2.3 Expiración del Contrato** A menos que se rescinda con anterioridad, conforme a lo dispuesto en la Subcláusula 2.6 de estas CGC, este Contrato expirará al final del plazo especificado en las CEC, contado a partir de la fecha de entrada en vigor.
- 2.4 Modificaciones o cambios** Sólo podrán modificarse los términos y condiciones de este Contrato, incluyendo cualquier modificación o cambio al alcance de los Servicios, mediante acuerdo por escrito entre las Partes. No obstante, cada una de las Partes deberá dar la debida consideración a cualquier modificación o cambio propuesto por la otra Parte.

2.5 Fuerza mayor

- 2.5.1 Definición** Para los efectos de este Contrato, "fuerza mayor" significa un
-

2984

acontecimiento que está fuera del control de una de las Partes, y que hace que el cumplimiento de las obligaciones contractuales de esa Parte resulte imposible o tan poco viable que puede considerarse imposible bajo tales circunstancias.

2.5.2 No violación del Contrato

El incumplimiento por una de las Partes de cualquiera de sus obligaciones en virtud del Contrato no se considerará como violación del mismo ni como negligencia, cuando este incumplimiento se deba a un evento de fuerza mayor, y que la Parte afectada por tal evento, (a) haya adoptado todas las precauciones posibles, puesto debido cuidado y tomado medidas alternativas razonables a fin de cumplir con los términos y condiciones de este Contrato, y (b) ha informado a la otra Parte prontamente del acontecimiento del dicho evento.

2.5.3 Prórroga del plazo

El plazo dentro del cual una Parte deba realizar una actividad o tarea en virtud de este Contrato se prorrogará por un período igual a aquel durante el cual dicha Parte no haya podido realizar tal actividad como consecuencia de un evento de fuerza mayor.

2.5.4 Pagos

Durante el periodo de incapacidad para prestar los servicios como resultado de un evento de fuerza mayor, el Consultor tendrá derecho a continuar recibiendo los pagos bajo los términos de este contrato, así como a ser reembolsado por gastos adicionales razonables y necesarios incurridos en función de los servicios y reactivación de los mismos después del final de dicho período.

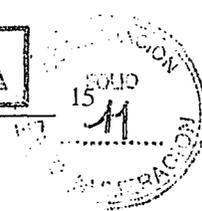
2.6 Terminación

2.6.1 Por el Contratante

El Contratante podrá dar por terminado este Contrato si sucede cualquiera de los eventos especificados en los párrafos (a) a (f) de esta Subcláusula 2.6.1 de las CGC. En dicha circunstancia, el Contratante enviará una notificación de terminación por escrito al Consultor por lo menos con (30) días de anticipación a la fecha de terminación, y con sesenta (60) días de anticipación en el caso referido en la Subcláusula (e).

- (a) Si el Consultor no subsanara el incumplimiento de sus obligaciones en virtud de este Contrato, dentro de los treinta (30) días siguientes de haber sido notificado o dentro de otro plazo mayor que el Contratante pudiera haber aceptado posteriormente por escrito;
- (b) Si el Consultor llegara a declararse insolvente o fuera declarado en quiebra.
- (c) Si el Contratante determina que el Consultor ha participado en prácticas corruptas o fraudulentas durante la competencia o la ejecución del contrato.
- (d) Si el Consultor, como consecuencia de un evento de fuerza mayor, no pudiera prestar una parte importante de los Servicios durante un período de no menos de sesenta (60) días;
- (e) Si el Contratante, a su sola discreción y por cualquier razón,

ESCOPIA



DECRETO 2984

decidiera rescindir este Contrato. RINAR. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

- (f) Si el Consultor no cumple cualquier resolución definitiva adoptada como resultado de un procedimiento de arbitraje conforme a la Cláusula 8 de estas CGC;

2.6.2 Por el Consultor

El Consultor podrá rescindir este contrato, mediante una notificación por escrito al Contratante con no menos de treinta (30) días de anticipación, en caso de que suceda cualquiera de los eventos especificados en los párrafos (a) a (c) de esta Subcláusula 2.6.2 de las CGC:

- (a) Si el Contratante deja de pagar una suma debida al Consultor en virtud de este Contrato, y dicha suma no es objeto de controversia conforme a la Cláusula 7 de estas CGC, dentro de cuarenta y cinco (45) días después de haber recibido la notificación por escrito del Consultor con respecto de la mora en el pago.
- (b) Si el Consultor, como consecuencia de un evento de fuerza mayor, no pudiera prestar una parte importante de los Servicios durante un período no menor de sesenta (60) días.
- (c) Si el Contratante no cumpliera cualquier decisión definitiva adoptada como resultado de un procedimiento de arbitraje conforme a la Cláusula 8 de estas CGC.

2.6.3 Pagos al terminars e el Contrato

Al terminarse este Contrato conforme a lo estipulado en las Subcláusulas 2.6.1 ó 2.6.2 de estas CGC, el Contratante efectuará los siguientes pagos al Consultor:

- a) Pagos en virtud de la Cláusula 6 de estas CGC por concepto de Servicios prestados satisfactoriamente antes de la fecha de entrada en vigor de la terminación; y
- b) Salvo en el caso de terminación conforme a los párrafos (a) a (c) y (f) de la Subcláusula 2.6.1 de estas CGC, el reembolso de cualquier gasto razonable inherente a la rescisión rápida y ordenada del Contrato, incluidos los gastos del viaje de regreso del Personal y de sus familiares dependientes elegibles.

3. Obligaciones del Consultor

3.1 Generalidades

3.1.1 Calidad de los Servicios

El Consultor prestará los Servicios y cumplirá con sus obligaciones en virtud del presente Contrato con la debida diligencia, eficiencia y economía, de acuerdo con normas y prácticas profesionales generalmente aceptadas; asimismo, observará prácticas de administración prudentes y empleará tecnología apropiada y equipos, maquinaria, materiales y métodos eficaces y seguros. El Consultor actuará en todos los asuntos relacionados con este Contrato o con los Servicios, como asesor leal del Contratante, y siempre deberá proteger y defender los intereses legítimos del Contratante en todas sus negociaciones con Subconsultores o con

SECRETARÍA 2984

RINA R. DETORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

terceros.

3.2 Conflicto de intereses

Los Consultores deben otorgar máxima importancia a los intereses del contratante, sin consideración alguna respecto de cualquier labor futura, y evitar rigurosamente todo conflicto con otros trabajos asignados o con los intereses de su firma.

3.2.1 Prohibición al Consultor de aceptar comisiones, descuentos, etc.

La remuneración del Consultor en virtud de la Cláusula 6 de estas CGC constituirá el único pago en conexión con este contrato y el Consultor no aceptará en beneficio propio ninguna comisión comercial, descuento o pago similar en relación con las actividades estipuladas en este Contrato, o en el cumplimiento de sus obligaciones; además, el Consultor hará todo lo posible por prevenir que ningún Subconsultor, ni el Personal ni los agentes del Consultor o del Subconsultor, reciban alguno de dichos pagos adicionales.

3.2.2 Prohibición al Consultor y a sus filiales de participar en ciertas actividades

El Consultor conviene en que, durante la vigencia de este Contrato y después de su terminación, tanto el Consultor, su matriz y cualquiera de sus filiales, como cualquier Subconsultor, su matriz y sus filiales serán descalificados para suministrar bienes, construir obras o prestar servicios (distintos de Servicios de consultoría) como resultado de o directamente relacionado con los servicios prestados por el Consultor para la preparación o ejecución del proyecto.

3.2.3 Prohibición de desarrollar actividades conflictivas

El Consultor no podrá participar, ni podrá hacer que su personal ni sus Subconsultores o su personal participen, directa o indirectamente en cualquier negocio o actividad profesional que esté en conflicto con las actividades asignadas a ellos bajo este contrato.

3.3 Confidencialidad

El Consultor y su Personal, excepto previo consentimiento por escrito del Contratante, no podrán revelar en ningún momento a cualquier persona o entidad ninguna información confidencial adquirida en el curso de la prestación de los servicios; ni el Consultor ni su personal podrán publicar las recomendaciones formuladas en el curso de, o como resultado de la prestación de los servicios.

3.4 Seguros que deberá contratar el Consultor

El Consultor (a) contratará y mantendrá, y hará que todos los Subconsultores contraten y mantengan, a su propio costo (o al del Subconsultor, según el caso) y en los términos y condiciones aprobados por el Contratante, seguros contra los riesgos y por las coberturas que se indican en las CEC; y (b) a solicitud del Contratante, presentará evidencia que demuestre que dichos seguros han sido contratados y mantenidos y que las primas vigentes han sido pagadas.

3.5 Acciones del Consultor que requieren la aprobación previa

El Consultor deberá obtener por escrito aprobación previa del Contratante para tomar cualquiera de las siguientes acciones:

- (a) la suscripción de un subcontrato para la ejecución de cualquier



DECRETO 2984
del Contratante

RINA R. DE TORRES
Programa Laves y Derechos
Secretaría General de la Gobernación

3.6 Obligación de presentar informes

- parte de los servicios;
 - (b) nombramiento de miembros del personal no incluidos en el Apéndice C; y
 - (c) cualquier otra acción que pueda estar estipulada en las CEC.
- (a) El Consultor presentará al Contratante los informes y documentos que se especifican en el Apéndice B adjunto, en la forma, la cantidad y dentro de los plazo establecidos en dicho Apéndice.
- (b) Los informes finales deberán presentarse en disco compacto (CD ROM) además de las copias impresas indicadas en el apéndice.

3.7 Propiedad del Contratante de los documentos preparados por el Consultor

- (a) Todos los planos, dibujos, especificaciones, diseños, informes, otros documentos y programas de computación presentados por el Consultor en virtud de este Contrato pasarán a ser de propiedad del Contratante, y el Consultor entregará al Contratante dicho documento junto con un inventario detallado, a más tardar en la fecha de expiración del Contrato.
- (b) El Consultor podrá conservar una copia de dichos documentos y de los programas de computación. Cualquier restricción acerca del uso futuro de dichos documentos, si las hubiera, se indicará en las CEC.

3.8 Contabilidad, Inspección y Auditoria

El Consultor (i) mantendrá cuentas y registros precisos y sistemáticos respecto de los Servicios, de acuerdo con principios contables aceptados internacionalmente, en tal forma y detalle que identifique claramente todos los cambios por unidad de tiempo y costos, y el fundamento de los mismos; y (b) permitirá que el Contratante, o su representante designado y/o el Banco periódicamente los inspeccione, hasta tres años después de la expiración o la rescisión de este Contrato, obtenga copias de ellos, y los haga verificar por los auditores nombrados por el Contratante o el Banco, si así lo exigiera el Contratante o el Banco según sea el caso.

4. Personal del Consultor

4.1 Descripción del Personal

El Consultor contratará y asignará Personal y Subconsultores con el nivel de competencia y experiencia necesarias para prestar los Servicios. En el Apéndice C se describen los cargos, funciones convenidas y calificaciones mínimas individuales de todo el Personal clave del Consultor, así como el tiempo estimado durante el que prestarán los Servicios. El Contratante aprueba por este medio el personal clave y los Subconsultores enumerados por cargo y nombre en el Apéndice C.

4.2 Remoción y/o

- (a) Salvo que el Contratante acuerde lo contrario, no se

EX-1000r 2984

sustitución del Personal

ES COPIA

RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

efectuarán cambios en la composición del personal clave. Si por cualquier motivo fuera del alcance del Consultor, como jubilación, muerte, incapacidad médica, entre otros, fuera necesario sustituir a algún integrante del Personal, el Consultor lo reemplazará con otra persona con calificaciones iguales o superiores a las de la persona reemplazada.

- (b) Si el Contratante descubre que cualquier integrante del personal (i) ha cometido un acto serio de mala conducta o ha sido acusado de haber cometido un acto criminal, o (ii) tiene motivos razonables para estar insatisfecho con el desempeño de cualquier integrante del Personal, mediante solicitud por escrito del Contratante expresando los motivos para ello, el Consultor deberá reemplazarlo por otra persona cuyas calificaciones y experiencia sean aceptables para el Contratante.
- c) El Consultor no podrá reclamar costos adicionales o incidentales originados por la remoción y/o reemplazo de un miembro del personal.

5. Obligaciones del Contratante

5.1 Colaboración y exenciones

El Contratante hará todo lo posible a fin de lograr que el Gobierno otorgue al Consultor la asistencia y exenciones especificadas en las CEC.

5.2 Modificación de la ley aplicable pertinentes a los impuestos y derechos

Si con posterioridad a la fecha de este Contrato se produjera cualquier cambio en la ley aplicable en relación con los impuestos y los derechos que resultare en el aumento o la reducción de los gastos en que incurra el Consultor en la prestación de los Servicios, entonces la remuneración y los gastos reembolsables pagaderos al Consultor en virtud de este contrato serán aumentados o disminuidos según corresponda por acuerdo entre las Partes, y se efectuarán los correspondientes ajustes de los montos estipulados en la Subcláusula 6.2 (a) o (b) de estas CGC, según corresponda.

5.3 Servicios e instalaciones

El Contratante facilitará al Consultor y al Personal, para los fines de los Servicios y libres de todo cargo, los servicios, instalaciones y bienes enumerados en el Apéndice F.

6. Pagos al Consultor

6.1 Pago de suma global

El pago total al Consultor no deber exceder el precio del contrato que es una suma global que incluye todos los gastos requeridos para ejecutar los servicios descritos en el Apéndice A. Excepto como se estipula en la Cláusula 5.2, el precio del contrato solamente podrá incrementarse sobre los montos establecidos en la Cláusula 6.2 si las partes convienen en pagos adicionales en virtud de la Cláusula 2.4.

6.2 Precio del Contrato

- (a) El precio pagadero en moneda(s) extranjera(s) está

DECRETO 2984

establecido en las CEC.

RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

- (b) El precio pagadero en moneda nacional está establecido en las CEC.

6.3 Pagos por servicios adicionales

En los Apéndices D y E se presenta un desglose del precio por suma global con el fin de determinar la remuneración pagadera por servicios adicionales, como se pudiera convenir de acuerdo con la Cláusula 2.4.

6.4 Plazos y condiciones de pago

Los pagos se emitirán a la cuenta del Consultor y de acuerdo con el programa de pagos establecido en las CEC. El primer pago se hará contra la presentación del Consultor de una garantía bancaria por anticipo satisfactoria para el contratante, por la misma cantidad, a menos que se indique de otra manera en las CEC, y ésta deberá ser válida por el período establecido en las CEC. Dicha garantía deberá ser presentada en la forma indicada en el Apéndice G adjunto, o en otra forma que el Contratante haya aprobado por escrito. Cualquier otro pago será emitido posterior a que se hayan cumplido las condiciones enumeradas en las CEC para dicho pago, y los consultores hayan presentado al Contratante las facturas especificando el monto adeudado.

6.5 Interés sobre pagos morosos

Si el Contratante ha demorado los pagos más de quince (15) días después de la fecha establecida en la Cláusula 6.4 de las CEC, deberá pagarle interés al Consultor por cada día de retraso a la tasa establecida en las CEC.

7. Equidad y Buena fe

7.1 Buena fe

Las Partes se comprometen a actuar de buena fe en cuanto a los derechos de ambas partes en virtud de este Contrato y a adoptar todas las medidas razonables para asegurar el cumplimiento de los objetivos del mismo.

8. Solución de controversias

8.1 Solución amigable

Las Partes acuerdan que el evitar o resolver prontamente las controversias es crucial para la ejecución fluida del contrato y el éxito del trabajo. Las partes harán lo posible por llegar a una solución amigable de todas las controversias que surjan de este Contrato o de su interpretación.

8.2 Solución de controversias

Toda controversia entre las Partes relativa a cuestiones que surjan en virtud de este Contrato que no haya podido solucionarse en forma amigable dentro de los treinta días siguientes al recibo por una de las Partes de la petición de la otra parte referente a dicha solución amigable, podrá ser presentada por cualquiera de las partes para su solución conforme a lo dispuesto en las CEC.



DECRETO 2984

cobertura mínima de Pesos Argentinos (\$) 50.000.-;

(c) Seguro de responsabilidad de empleador y seguro de compensación contra accidentes del Personal del Consultor y de todo Subconsultor, de acuerdo con las disposiciones pertinentes de la ley aplicable, así como los seguros de vida, de salud, de accidentes, de viajes u otros que sean apropiados para el Personal mencionado.

3.7(b) El Consultor no podrá utilizar estos documentos ni programas de computación (software) para fines ajenos a este Contrato sin el consentimiento previo por escrito del Contratante.

6.2 (b) El monto máximo en moneda nacional es de: **\$2.904.000,00 (Pesos Argentinos dos millones novecientos cuatro mil con 00/100 centavos) I.V.A. incluido.**

6.4 Los números de las cuentas son:

Cualquiera fuese la moneda en que se exprese la oferta, el pago al Proveedor se hará en Pesos Argentinos.

Para los pagos correspondientes a cotizaciones en otras monedas se aplicará la tasa de cambio del Banco Nación de la República Argentina, tipo vendedor, correspondiente al día hábil anterior al de la fecha de efectivo pago. De presentación de la factura.

Los pagos se harán en función del cumplimiento para cada actividad de los Hitos especificados tal como puede observarse en la Tabla "10. Cronograma, Hitos y Certificaciones" de la Sección 5. "Términos de Referencia"

Fin Mes	Porcentaje
3	10,00%
4	21,00%
6	11,00%
7	3,00%
8	6,00%
9	9,00%
10	3,00%
12	19,00%
14	3,00%
15	15,00%
	100,00%

Resumen del Cronograma, Hitos y Certificaciones

6.5

La tasa de interés es de: "Tasa pasiva del Banco Nación para depósitos a plazo fijo 30 días."

ES COPIA

RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral de la Gobernación

~~DECRETO~~ Nº 2984

8.2

Las controversias deberán solucionarse mediante arbitraje de conformidad con las siguientes estipulaciones:

1. Selección de árbitros. Toda controversia sometida a arbitraje por una de las Partes será resuelta por un único árbitro o por un tribunal de arbitraje compuesto por tres árbitros, de acuerdo con las siguientes disposiciones:
 - (a) Cuando las Partes convengan en que la controversia se refiere a un asunto técnico, podrán acordar la designación de un único árbitro, o de no llegar a un acuerdo acerca de la identidad de ese único árbitro dentro de los treinta (30) días siguientes a la recepción por una Parte de una propuesta de designación en tal sentido hecha por la Parte que iniciara el proceso, cualquiera de las Partes podrá solicitar al *Colegio Profesional de Ciencias Económicas* una lista de por lo menos cinco candidatos y al recibir dicha lista, las Partes, alternativamente eliminarán un nombre cada una, y el último candidato que quede en la mencionada lista será el único árbitro para el asunto de la controversia. Si este último candidato no ha sido identificado en esta forma dentro de los sesenta (60) días a partir de la fecha de la lista, el *Colegio Profesional de Ciencias Económicas*, a solicitud de cualquiera de las Partes, designará, entre los de esa lista o de otro modo, a un único árbitro para que decida el asunto de la controversia.
 - (b) Cuando las Partes no estén de acuerdo en que la controversia se refiere a un asunto técnico, el Contratante y el Consultor designarán cada uno a un árbitro, y estos dos árbitros designarán conjuntamente a un tercero, que presidirá el tribunal de arbitraje. Si los árbitros designados por las Partes, no designaran a un tercero dentro de los treinta (30) días posteriores a la fecha de designación del último de los dos árbitros nombrados por las Partes, a solicitud de cualquiera de ellas, el tercer árbitro será designado por *Colegio Profesional de Ciencias Económicas*.
 - (c) Si en una controversia regida por lo dispuesto en la Subcláusula 8.2.1(b) de las CEC una de las Partes no designara al árbitro que le correspondió nombrar dentro de los treinta (30) días posteriores a la fecha de designación del árbitro nombrado por la otra, la Parte que sí hubiera designado a un árbitro podrá solicitar a *Colegio Profesional de Ciencias Económicas* la designación de un único árbitro para decidir sobre el asunto de la controversia, y el árbitro así designado será

ES COPIA

DECRETO N° 2984

ES CORIA

RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

el único árbitro en esa controversia.

2. Reglas de procedimiento. Sin perjuicio de lo aquí indicado, el proceso arbitral se regirá por las reglas y procedimientos para arbitrajes de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (UNCITRAL) vigentes en la fecha de este Contrato.
3. Sustitución de árbitros. Si por algún motivo un árbitro no pudiera desempeñar sus funciones, se designará un sustituto de la misma manera en que dicho árbitro fue designado originalmente.
4. Nacionalidad y calificaciones de los árbitros. El árbitro único o el tercer árbitro designado de conformidad con los párrafos (a) a (c) de la Subcláusula 8.2.1 de estas CEC deberá ser un perito en cuestiones jurídicas o técnicas reconocido internacionalmente y con amplia experiencia en el asunto en disputa y no podrá ser un del país de origen del Consultor. A los fines de esta Cláusula, "país de origen" significará:
 - (a) el país donde el Consultor se hubiera constituido en sociedad;
 - (b) el país donde se encuentre la sede principal de operaciones del Consultor;
 - (c) el país del que sean nacionales la mayoría de los accionistas del Consultor, o
 - (d) el país de nacionalidad del Subconsultor en cuestión, cuando la controversia tenga que ver con un subcontrato.
5. Otros. En todo proceso arbitral llevado a cabo en virtud del presente Contrato:
 - (a) El proceso, salvo que las Partes convengan en otra cosa, se celebrará *Argentina*;
 - (b) El Español será el idioma oficial para todos los efectos, y
 - (c) La decisión del único árbitro o de la mayoría de los árbitros (o del tercer árbitro en caso de no haber mayoría) será definitiva y de cumplimiento obligatorio, y su ejecución será cumplida en cualquier tribunal de jurisdicción competente; las Partes por el presente renuncian a toda objeción o atribución de inmunidad con respecto a dicho fallo.

Dr. IGNACIO RACIOFFI
Subsecretario de Finanzas
Ministerio de Economía, Infraestructura
y Servicios Públicos

2984

IV. ApéndicesRINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación**Apéndice A – Descripción de los servicios****Propuesta Técnica****Descripción del enfoque, la metodología y el plan de actividades para la ejecución del trabajo**

Debido a la naturaleza del proyecto, Boulevard Sur utilizará las siguientes metodologías para el gerenciamiento del proyecto y la gestión de calidad. Esto a fin de garantizar el logro de los objetivos.

Gerenciamiento del Proyecto

Es imprescindible una eficaz gestión de los proyectos, para lograr que se cumplan los objetivos en tiempo, forma dentro de los presupuestos y con la calidad requerida. Para esto es necesario contar con una metodología que abarque todos los aspectos relacionados con los proyectos y su administración.

La administración de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades herramientas y técnicas e las actividades de los proyectos. Es el balance entre las demandas de Alcance, Tiempo, Costo, y Calidad entre las necesidades y requerimientos de los clientes.

El Project Management Institute (PIM®) es una organización de origen norteamericano que ha desarrollado un conjunto de “mejoras prácticas” (best practices) para la administración de proyectos, el cual se considera un estándar internacional entre los profesionales de la industria. Estas “mejoras prácticas” son utilizadas con éxito en más de 45 países y han permitido garantizar el éxito de innumerables proyectos.

Boulevard Sur adhiere a los estándares definidos por el PMI® y utiliza una metodología de gerenciamiento de proyectos basada en prácticas, que abarca desde la etapa inicial de análisis de factibilidad hasta las actividades de cierre, con un énfasis especial en las tareas de planificación, control y detección permanente de nuevas oportunidades.

Para la realización de estas actividades Boulevard Sur cuenta con una estructura organizativa orientada a proyectos, con la aplicación de los procesos de Gerenciamiento de Proyecto a los efectos de maximizar la satisfacción de los requerimientos del cliente en cuanto al cumplimiento de los compromisos asumidos para la provisión de la solución en tiempo y forma, con la coordinación que un proyecto en función de la magnitud y sus requerimientos específicos.

A continuación presentamos los procesos que ejecutará Boulevard Sur como parte de su metodología de trabajo para alcanzar los objetivos y la estructura de Gerenciamiento que los llevará a cabo.

Procesos de Iniciación

Establece el reconocimiento formal del comienzo del proyecto o de una fase de un proyecto en marcha.

u

En el marco de este grupo de procesos se discute y se firma el contrato, se asigna el gerente de proyecto y se obtiene la autorización formal para el comienzo del mismo.

En esta primera etapa del proyecto, y tomando como base el alcance del presente proyecto, se definirá el alcance específico de cada una de las partes que integran el mismo, en conjunto con los responsables del Cliente.

Como resultado de esta etapa se generará un documento que servirá de base para la ejecución del proyecto en su conjunto. Se precisarán los resultados a obtener y el papel que en ellos representan los elementos personales y materiales.

Se elaborarán las orientaciones y normas de actuación definiendo el papel que le corresponde a los diferentes sectores y/o personas implicados.

Se contará, por tanto, con un cuerpo metodológico que incorpore criterios y procedimientos de seguimiento y evaluación para garantizar que el plan de Implementación permita una gestión eficiente y eficaz en el desarrollo del proyecto.

Planificación del Proyecto

La planificación es la responsabilidad de realizar la confección de una buena declaración de necesidades, para obtener como resultado una asociación entre el Cliente y Boulevard Sur.

Mediante ella se logra establecer el objetivo del proyecto, el alcance, las políticas a emplear, las tareas a realizar, los responsables de las tareas, el manejo de los cambios, los riesgos, las limitaciones, los entregables, los controles y los costos.

Los procesos que componen la planificación son los siguientes:

- **Planificación del alcance del proyecto:** se identifica el objetivo del proyecto, del cual se emite un informe escrito que sirva de fundamento para la toma de decisiones a lo largo de la vida del mismo.
- **Definición del alcance del proyecto:** se divide el proyecto en partes más pequeñas con el fin de establecer con mayor precisión las responsabilidades y plazos. Esto se refleja en un informe escrito.
- **Definición de actividades:** se reflejan las actividades a cumplir en el proyecto y los resultados que se obtienen en cada una de ellas.
- **Sucesión de actividades:** se establecen las dependencias entre las distintas actividades del proyecto.
- **Estimación de la duración de las actividades:** se estima el esfuerzo necesario para completar cada una de las actividades del proyecto.
- **Desarrollo de la programación:** se establece las fechas de comienzo y finalización de cada actividad del proyecto.
- **Planificación de recursos:** se establece el perfil y la cantidad de recursos por perfil necesarios para cada actividad. Teniendo en cuenta la sucesión y duración de las actividades del proyecto.
- **Desarrollo de un plan del proyecto:** se analiza cada uno de los procesos mencionados y se modela en un informe.

ES COPIA

RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Derachos
Secretaría Gral. de la Gobernación

La planificación genera otros procesos secundarios que se seguirán desarrollando a lo largo de la vida del proyecto. Estos procesos son:

- **Planificación de la calidad:** se establecen las bases de las normas de calidad necesarias para el proyecto.
- **Planificación de estructura del proyecto:** se identifican funciones, responsabilidades y las jerarquías del proyecto.
- **Asignación del personal:** se asigna el personal necesario para completar el proyecto.
- **Planificación de comunicaciones:** se establecen las necesidades de información y comunicación del proyecto.
- **Identificación y cuantificación de riesgos:** se identifican y valorizan los riesgos que pueden afectar al proyecto.

Es importante aclarar que los procesos mencionados se utilizan dependiendo de la complejidad y porte del proyecto o de su parte componente. El gerente del proyecto es quien determina cuáles de ellos se emplearán.

Procesos de Ejecución

Estos procesos se conectan directamente con los procesos de planificación. En esta etapa se realiza la concreción de los procesos siguientes:

- **Ejecución del plan de proyectos:** se lleva adelante el plan de proyectos, concretando las actividades descriptas en el plan de proyectos. En el mismo se detallarán los plazos de ejecución mediante un Diagrama Gantt, llamado a partir de ahora Cronograma del Proyecto de seguimiento, en el cual se indicarán claramente las fechas y los plazos de ejecución de cada parte del proyecto con su correspondiente responsable.

Este cronograma de hecho se establecerá en la herramienta de control que informe de manera continua sobre la marcha de la implementación del proyecto y la obtención de resultados.
- **Aseguramiento de calidad:** se realiza el testeado de las actividades y subproductos para asegurar que cumple con las normas de calidad determinadas en la planificación.
- **Verificación de alcance:** se realiza el seguimiento de las actividades, con el fin de verificar que cumplen con el alcance planificado.
- **Establecimiento de comunicaciones:** se pone en marcha el circuito de comunicaciones, posibilitando de esta forma la disponibilidad de la información relevante en tiempo y forma para cualquiera de las entidades involucradas.

Específicamente en un proyecto se utilizan los siguientes elementos, con el alcance y oportunidad requerido:

Puntos de Control

Los puntos de control forman parte del cronograma del proyecto, específicamente indican el grado de avance y el cumplimiento de las tareas mediante la comparación de

ESCOPIA



la situación real con la planificada. Estos puntos de control marcan una fecha cronológica concreta de una tarea que nos lleva de un evento a otro y así sucesivamente hasta cumplir todos los objetivos del proyecto.

Reuniones de Seguimiento de Proyecto

Se establecen reuniones periódicas a las que asisten los responsables específicos de cada parte del proyecto. Eventualmente se convoca a otros integrantes del grupo de trabajo dependiendo del tema en particular o la problemática a tratar.

En estas reuniones se realiza el seguimiento del avance del proyecto, utilizando el Cronograma del mismo, analizando posibles desvíos y definiendo las acciones correctivas a tomar a fin de cumplir con lo planificado.

Entendemos conveniente la participación en estas reuniones del correspondiente representante del Cliente.

Informes de Avance

Como resultado de las reuniones de Seguimiento del Proyecto se emitirán informes de avance, en los cuales se debe consignar el porcentaje de implementación realizada del proyecto, detalle de las tareas realizadas, etc.

En el caso de generarse cambios en el transcurso de la implementación del proyecto los mismos deben ser acordados entre las partes responsables en las reuniones de seguimiento de proyecto y deben ser registrados en el informe de avance.

Control de Cambios

Su función es asegurar que los cambios que se realicen sean realmente útiles al proyecto y gestionar cómo y cuándo deben ser realizados. Para mantener el control de los cambios del proyecto se requiere:

- Mantener la integridad del objetivo del proyecto reflejando los cambios aceptados en el plan del proyecto. Participan los departamentos de gestión de proyecto, calidad, el gerente del proyecto y todo el personal inherente para evaluar el cambio.
- Asegurar que los cambios al producto queden documentados en la definición del alcance del proyecto.
- Coordinar los cambios a través de las distintas áreas, ya que realizar un cambio puede afectar al costo, al riesgo, la cantidad de personal y la calidad.

Pruebas de Aceptación

En cada una de las etapas del proyecto se implementarán Pruebas de Aceptación con la participación del Cliente, a fin de verificar la completitud de los productos entregados, aplicando los criterios de aceptación definidos en el plan de proyecto.

En dichas pruebas se verifica el cumplimiento de la etapa correspondiente y se genera como resultado de esta actividad el Acta de Aceptación.

Procesos de Cierre

Estos procesos se encuentran orientados a finalizar el proyecto en forma ordenada a fin de asegurar de que se hayan cumplido todos los compromisos establecidos. En esta fase se destacan los siguientes procesos:

ES COPIA

- **Cierre del Proyecto:** se realiza formalmente el cierre del proyecto verificando para esto que se hayan cumplido con todos los requerimientos del cliente y que se hayan resuelto satisfactoriamente todos los pendientes. Se recaba y verifica que toda la documentación relevante del proyecto sea consistente y se encuentre completa a fin de que sea archivada. Como resultado de esta etapa se firma con el cliente el Acta de Fin de Proyecto.
- **Cierre de Subcontratos:** se verifica que los subcontratistas hayan cumplido con todos sus entregables y que hayan sido aceptados. Se realiza en los casos que corresponda e cierre formal de los contratos con los terceros.
- **Lecciones Aprendidas:** este proceso está orientado en identificar y aprovechar la experiencia adquirida durante el transcurso del proyecto posibilitando así el mejoramiento continuo de la organización. Entre las actividades desarrolladas se encuentra: la evaluación del desempeño del equipo del proyecto; la evaluación individual de cada integrante del proyecto identificando las nuevas habilidades adquiridas; la identificación de las lecciones aprendidas, como ser las acciones que resultaron ser efectivas durante la ejecución de proyectos, como así también las acciones que se deberían cambiar en el caso de que se realizara un proyecto similar.

Metodología del Sistema de Calidad

Boulevard Sur utiliza un Sistema de Gestión de Calidad para los procesos de: **Diseño, Desarrollo, Implementación y Mantenimiento de Sistemas de Información**, demuestra la capacidad del sistema de gestión de calidad de la empresa de diseñar, desarrollar e implementar soluciones informáticas, como así también brindar soporte técnico, capacitación y servicios de mantenimiento de los sistemas implementados.

En base a una norma de gestión reconocida mundialmente, se establecieron procedimientos, registros e instructivos que junto a los manuales elaborados garantizan que la calidad de los productos y servicios sea lo primordial en cada etapa del proceso. La metodología de trabajo implementada, basada en estándares internacionales ampliamente aceptados, conjuntamente con la normalización de los procesos para la detección de necesidades, el análisis y el diseño de soluciones, las pruebas de funcionalidad, performance y calidad de productos y servicios; establecen un seguimiento estricto de lo definido por el cliente hasta la implementación del Sistema de Información o el Sistema de Gestión.

Política de la Calidad

De acuerdo a lo detallado en el Manual de Calidad de la empresa, esta se compromete y solicita el compromiso de su equipo de trabajo, en la medida que les corresponda, a desarrollar, perfeccionar y aplicar los criterios de Calidad definidos en los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008. Con este fin, se ha desarrollado una Política de Calidad en base a los siguientes principios:

- Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes a través del cumplimiento de todos aquellos requisitos relacionados con nuestros productos y servicios.
- Realizar un constante esfuerzo de formación y actualización de nuestro equipo de trabajo, en cuanto al conocimiento de las diferentes áreas de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones, lo que permitirá afrontar las necesidades de nuestros Clientes con la certeza de poder ofrecerle su solución.

ES COPIA

- Invertir en infraestructura y equipamiento para la mejora del Sistema de Gestión de la Calidad.

Documentación del Sistema

El sistema de gestión de la calidad se documenta, implementa y mantiene actualizado de acuerdo a las necesidades. La documentación del Sistema de Gestión de la Empresa, se compone de los siguientes elementos:

- Manual de la calidad:

Es un documento normativo que describe la estructura y los principios generales del sistema de gestión de calidad de la empresa.

- Manuales varios:

La empresa trabaja además con manuales de especificaciones, documentación técnica, relevamiento, manuales de usuarios y documentación para ejecución de pruebas.

- Procedimientos del sistema de calidad:

Estos procedimientos describen cómo se realizan en la empresa las actividades relacionadas con los diversos elementos del sistema de gestión de la calidad.

- Instrucciones de trabajo:

Son aquellos documentos que amplían lo descrito en los procedimientos del sistema y detallan actividades operativas de la gestión. Incluyen la descripción de operaciones y procesos, la descripción de actividades y funciones, etc.

- Registros de la calidad:

Los informes de actividades diarias, registros de producción, formularios comerciales y otros informes generados mientras se realizan las actividades de la empresa que se relacionan con la calidad del proceso productivo y la prestación del servicio, son denominados Registros de la Calidad.

- Otros:

Además se confeccionan planes de calidad, organigrama, flujogramas.

- Documentos de referencia/Requisitos legales aplicables:

Ley 26.388 de Delitos Informáticos

Ley 25.506 Firma Digital

Ley 24.766 de Confidencialidad

Ley 25.326 de Protección de Datos Personales

Ley 11.723 de Propiedad Intelectual

De acuerdo a lo requerido por la norma se estableció un sistema formal para el tratamiento de estos documentos, definiéndose los responsables de elaboración, control, conservación, actualización y protección de los mismos. Este sistema se revisa periódicamente garantizando que todo el personal disponga en todo momento de la documentación correcta y actualizada.

La empresa utiliza, en general, información de sus clientes para poder definir requerimientos o realizar las pruebas durante las diferentes etapas de los procesos, por lo tanto se ha establecido un **Convenio de Confidencialidad** entre todo el equipo de

ESCOPIA

trabajo a fin de evitar que la información de propiedad del cliente sea divulgada de manera indiscriminada.

Enfoque al Cliente

La Dirección se asegura que los requisitos de los clientes se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente. A tal fin se establecieron canales formales de comunicación interna y externa, las autoridades y responsabilidades generales de acuerdo a cada puesto de trabajo con el objeto de:

- a) iniciar acciones para prevenir la aparición de no conformidades relativas al producto, proceso y sistema de la calidad;
- b) identificar y registrar cualquier problema relativo al producto, proceso y sistema de la calidad;
- c) iniciar, recomendar o proveer soluciones a través de los canales establecidos;
- d) comprobar que se ponen en práctica las soluciones;
- e) controlar el procesamiento adicional, la entrega o la instalación de un producto no conforme o la prestación de un servicio no conforme hasta que se haya corregido la deficiencia o la situación insatisfactoria.

Los procedimientos pertinentes del sistema de la calidad, procedimientos por áreas y documentos de la calidad contienen información más detallada sobre las responsabilidades específicas.

Gestión de los recursos

De acuerdo a lo establecido, la empresa determina y provee los recursos para implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y su mejora; siempre buscando aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos.

Recursos humanos

Cada área de la empresa especifica los requisitos para la calificación del personal involucrado en las operaciones de los diferentes procesos. Para ello se definen los perfiles del personal que ocupará cada puesto de trabajo. Personal calificado lleva a cabo las operaciones de producción y prestación de servicio. Se controlan los procesos para garantizar el cumplimiento de los requisitos especificados.

De acuerdo al Plan de Capacitación, se define y documenta el adiestramiento, la calificación y la experiencia del personal, y se llevan registros. El adiestramiento puede impartirse mediante actividades educativas o de formación.

Infraestructura

La empresa proporciona los recursos de infraestructura necesarios para asegurar la conformidad del producto y del sistema de gestión de la calidad. Para ello dispone de la adquisición de equipamiento necesario, mejoras en el edificio y medios de comunicación interna y con los clientes.

Ambiente de trabajo

El equipo y los medios de trabajo se someten a un mantenimiento regular, según corresponda, para garantizar la capacidad del proceso. Se llevan registros de mantenimiento.

ES COPIA



Se mantienen las condiciones de seguridad e higiene adecuadas, mediante la provisión de los elementos de trabajo necesarios.

Realización del Producto

La empresa planifica y desarrolla los procesos necesarios para la realización del producto y para cumplir con el servicio de mantenimiento.

Para esto, define objetivos de calidad y requisitos del producto, establece procesos y documentos para apoyar las tareas productivas y confecciona un sistema de registros para dar evidencia de cómo se realizan dichos procesos.

Diseño y Desarrollo

Las actividades de diseño de la empresa se controlan mediante un sistema detallado y documentado de diseño y desarrollo.

Se identifican y documentan las variables de los elementos del diseño o los requisitos relativos al servicio y se verifica su idoneidad.

Se resuelven los requisitos incompletos, ambiguos y contradictorios y el personal responsable redacta los requisitos modificados, cuando proceda, en consulta con los clientes.

Se verifica que los elementos de salida del diseño cumplen los requisitos reglamentarios y de los clientes y los requisitos de los elementos de entrada del diseño.

Los responsables de este proceso planifican, controlan, verifican y documentan las modificaciones, cambios o revisiones del diseño, interactuando en forma permanente con el cliente.

Procedimientos de Compras

La empresa se asegura que los productos / insumos adquiridos, que influyen en la calidad del producto final, cumplen con lo requerido aplicando una metodología sistemática.

Producción y Prestación del Servicio.

Todas las actividades de producción y prestación de servicio se planifican antes de su ejecución para garantizar una adecuada realización conforme al contrato. Se desarrollan de acuerdo con procesos normalizados, procedimientos para procesos, instrucciones de trabajo, planes de la calidad, etc., que son los principales documentos para definir la forma de trabajar, cuando procede.

Dado que pueden aparecer fallas detectables sólo cuando el producto esté siendo utilizado, se realizan actividades de control y pruebas, en base a datos brindados por el cliente, a fin de validar los procesos y minimizar los problemas que podrían presentarse cuando los sistemas estén siendo utilizados por el cliente. Estos controles y pruebas quedan registrados en todas las etapas del proceso productivo y se encuentran reflejados en el flujograma del mismo.

Identificación y Trazabilidad

La empresa aplica un sistema de identificación y trazabilidad utilizando un sistema informático de control interno que permite identificar los componentes (código fuente, documentación de especificación, documentación de pruebas) de cada módulo de los sistemas desarrollados en la empresa.



ES COPIA

De acuerdo a los registros del sistema de control, es posible determinar los diversos estados de los módulos desarrollados y los responsables de cada uno de esos estados.

Preservación del Producto

La empresa preserva la conformidad de los materiales y del producto durante los procesos internos y la entrega al cliente. Se toman precauciones en todas las etapas para prevenir daños que puedan ocurrir durante el almacenamiento. Las herramientas y equipos especiales (equipos informáticos, de comunicación, de resguardo, etc.) se inspeccionan a intervalos preestablecidos para garantizar su mantenimiento adecuado, seguridad de uso y aptitud para el producto. A tal fin se definieron los siguientes documentos:

- Instructivo de Instalación y actualización de equipos
- Instructivo Protección y Resguardo de la Información
- Instructivo de Actualización de Productos en el Cliente

Medición, análisis y mejora

Se aplican actividades de seguimiento, medición, análisis y mejora a los procesos, para verificar su cumplimiento con lo dispuesto por la Dirección. Para ello se establecen objetivos por proceso, los cuales son monitoreados en forma periódica a fin de evaluar la posibilidad de introducir mejoras. Adicionalmente, se revisan en forma integral las operaciones del sistema de gestión de calidad al menos una vez al año, con el fin de determinar la necesidad de verificar la capacidad de los procesos aplicados.

Continuamente se controla la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de los requisitos de los productos o servicios en desarrollo y en mantenimiento, estableciendo canales de comunicación con el cliente, que se utilizan en forma sistemática y permanente, para conocer en todo momento los requerimientos, nuevas sugerencias y quejas o reclamos.

El desarrollo de productos no conformes, o la inadecuada realización de actividades relativas a la prestación de los servicios, se identifican para evitar su uso no autorizado, envío involuntario al cliente o inclusión con otros que sean conformes; estos casos se estudian para evitar su repetición.

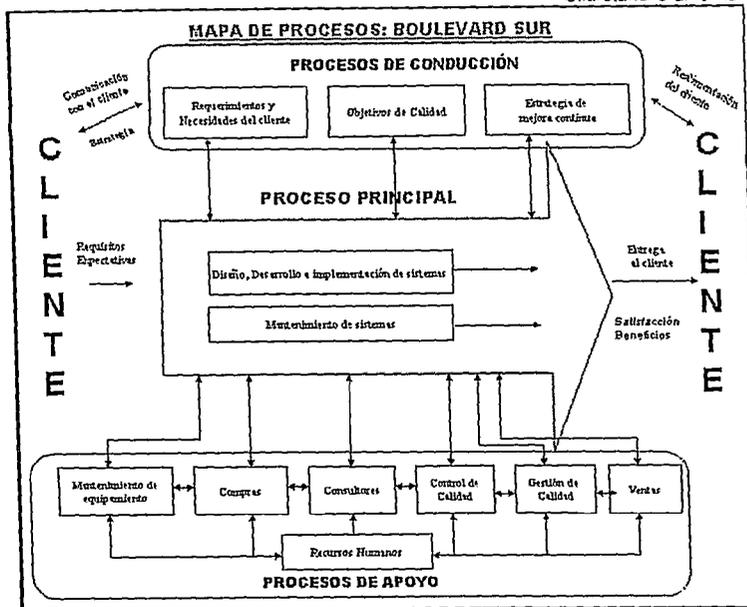
La empresa se aboca al estudio de los datos recopilados a fin de mejorar la satisfacción del cliente y los sistemas productivos, emprendiendo acciones preventivas o correctivas según correspondan, logrando la eficiencia en el sistema de gestión de la calidad.

ES COPIA

RINA R. DE TORRES
 Programa Leyes y Derechos
 Secretaria Oral de la Gobernación

Mapa de procesos

RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación



Enfoque técnico y metodología - Componente I

Como profesionales en el área de la gestión de personas dentro de los distintos ámbitos laborales, es que nos impulsa a formar parte de este proyecto desafiante que nos permitirá ser partícipes de un cambio relevante y direccionado hacia la significativa mejora del desempeño laboral en los individuos que trabajan en la Administración Pública Municipal de la Provincia de Salta.

En el año 2009, la Auditoría General de la Provincia realizó un trabajo de investigación a cargo de la Lic. Perevicins con la finalidad de establecer un diagnóstico sobre la realidad organizacional de la administración pública. El mismo apuntó a indagar y conocer cómo se están gestionando en estos organismos los recursos humanos y detectar todos aquellos aspectos susceptibles de ser mejorados a través de una gestión del capital humano, planificada y sistematizada, para de esta manera, sugerir soluciones a fin de mejorar la performance de los organismos estatales. -

Sus resultados alertaron sobre la ineficiencia organizacional que puede derivarse de un mal desempeño en general del personal, de la ausencia de motivación y satisfacción laboral, de la ausencia de capacitación, como de la ineficaz adecuación de la persona a la posición entre muchos otros aspectos.

Pero, un punto muy importante de destacar, es el que se deriva de dicho diagnóstico en el cual establece que en los últimos 10 años el Estado Nacional y los estados provinciales de la República Argentina, entre ellos la Provincia de Salta, asumieron expresos deberes y obligaciones en materia social, económica, cultural, política y en lo atinente a los derechos humanos en general, lo cual conllevó un extraordinario incremento de sus empleados, tanto de planta permanente y transitoria como de contratados.

Consecuentemente, esto impacta fuertemente en el nivel de gasto público en materia de salarios al personal del Estado, constituyendo un costo "social imposible de reducir o eliminar una vez que se incorporó al presupuesto, de manera que la base impositiva social, o, si se quiere, el nivel de carga tributaria sobre el ciudadano común nunca podrá

ser menor al nivel de gasto rígido que el Estado presente. Incrementar el gasto rígido, y dentro del mismo el salario público, implica entonces cargar niveles tributarios sobre la población que nunca podrán reducirse, y que, por el contrario, irán incrementándose indefectiblemente año a año e incluso dentro de un mismo año”

Si a esta visión interna de la gestión del empleo dentro de la Administración Pública Provincial le añadimos el impacto significativo en cada ciudadano que se opera con la oficinas de AP, exigiendo recibir cada vez con más insistencia, productos y servicios con mejor calidad, mayor celeridad y una incuestionable transparencia. Porque demanda una contraprestación equivalente o superior por parte del personal de AP a los impuestos que paga mes a mes.-

Esto nos posiciona en una estructura de trabajo con el personal de AP, desde una concepción de eficiencia hacia sus clientes internos (departamentos pares dependientes) y hacia el cliente externo (ciudadano que exige y evalúa la calidad del servicio prestada).

Ciertamente, la Administración Pública Municipal se encuentra regida por modelos burocráticos de gestión que no otorgan como preponderante al factor humano. De esta manera dificultan y limitan los procesos de cambios estructurales, organizacionales, como así también, a los procesos de trabajo que postergar la profesionalización de la función, repercutiendo en la calidad del servicio.

Por lo antes dicho proponemos una Gestión Estratégica de los RRHH de las organizaciones públicas Municipales, que puedan ser replicadas a posteriori en organizaciones públicas Provinciales.

La misma consiste en analizar y trabajar desde la complejidad propia del comportamiento organizacional, entendiendo a la gestión de RRHH como un sistema contenido dentro de un sistema organizacional, prestando especial atención a las interrelaciones entre los mismos mientras se buscado prever el efecto que genera en cada aspecto de un determinado sistema la causa originada por una acción en otro sistema.

La propuesta que se plantea y se desarrollará a continuación es la de establecer un modelo de Gestión de los RRHH como un Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento, que mejore la gestión Municipal desde una nueva modalidad de gestión de sus recursos humanos, de mayor alcance y perspectiva que la tradicional y actual administración de personal, en donde, tanto el cliente interno como el ciudadano como cliente externo, deben percibir el cambio actitudinal coherente con una nueva cultura de trabajo.

Diagnóstico de la situación actual

Se presentará un diagnóstico que contendrá como mínimo la siguiente información procesada de cada Municipio:

- Análisis de la situación actual de los RRHH en los municipios
- Evaluación general de los recursos disponibles
- Necesidades generales no cubiertas
- Requerimientos de los funcionarios municipales respecto a los RRHH
- Estados de las herramientas de gestión

ES CORIA



- Análisis de situación respecto a la gestión del empleo, a la selección, reclutamiento y compensación de RRHH, a las evaluaciones de desempeño y a la gestión del desarrollo de los RRHH
- Procesos internos/externos de desarrollo

Actividades para el Diagnóstico

El equipo de Consultores estará conformado por el Responsable de RRHH y Gestión de Calidad.

En cada Municipio se trabajará en forma alineada con el Responsable del mismo con el objetivo de determinar los objetivos a alcanzar, involucrándolos en el desarrollo del proyecto.

Las actividades diagnosticas serán las siguientes:

- Conformar equipo/s de trabajo integrando personal provincial/municipal.
- Se coordinaran talleres/reuniones de trabajo, con la finalidad de analizar situación actual y proyectada a alcanzar, determinar los procedimientos de trabajo utilizados y los errores detectados.
- Relevamientos por sector mediante entrevistas individuales, grupales, encuestas anónimas que permitan un registro estadístico, analizar los registros estadísticos históricos si los hubiera, realizar grupos focales para determinar el impacto en el personal sobre la actual gestión de RRHH y sus expectativas de cambio.
- Elaboración documento de diagnóstico.

Conteniendo la situación municipal general en materia de gestión de RRHH en vistas al desarrollo de un Sistema común de gestión integral, con base en el antecedente provincial (referencias a modelos de gestión, calidad del personal de las áreas de RRHH, disponibilidad de equipamiento físico y tecnológico, base normativa, etc.), es que el diagnóstico requerido se lleva a cabo en los 12 Municipios designados.

El proceso de diagnóstico tendrá como objetivo analizar la situación actual de los RRHH de los Municipios con el propósito de evaluar en forma general los recursos disponibles, las necesidades generales no cubiertas, los requerimientos de los funcionarios municipales respecto a los RRHH, el estado de las herramientas de gestión, la situación respecto a la gestión del empleo, a la selección, al reclutamiento y compensación de RRHH, como así también a las evaluaciones de desempeño, a la gestión del desarrollo de los RRHH, sin descuidar los procesos internos/ externos de gestión.

Para ello, el equipo de trabajo, conformado por los Consultores más los miembros de cada Municipio, realizará una revisión de todas las actividades que actualmente se realiza en términos de RRHH, agrupándolas de la siguiente manera:

- **Actividades que actualmente se realizan y se deben seguir realizando.**

Estas son aquellas actividades imprescindibles para el desarrollo de los procesos en RRHH, difícilmente se pueden obviar ya que de su ejecución depende el logro de los objetivos de cada uno de ellos. Se analizarán todas las actividades a

ES COPIA

fin de que, si bien no se pueden eliminar, determinar si pueden o deben facilitarse o mejorarse.

- **Actividades que actualmente se realizan y no se deben seguir realizando.**

Son todas aquellas actividades de las cuales se puede prescindir sin alterar el objetivo del proceso. Normalmente este grupo de actividades está conformado por exigencias internas y una inadecuada distribución de funciones dentro de la organización, además de requisitos y controles innecesarios.

- **Actividades que actualmente no se realizan y se deberían realizar**

Son todas aquellas actividades a las que no se les ha dado importancia, pero que su realización ayudaría a mejorar la calidad de los procesos y por ende de los servicios que se ofrecen a los clientes/ciudadanos.

Este proceso de revisión se llevará a cabo realizando una visita a cada Municipio a fin de realizar un sondeo de las instalaciones, de los recursos técnicos, como de las condiciones generales en las que el personal desarrolla su labor diaria.

Se tomará registro de los documentos existentes con los cuales se realiza actualmente la gestión de RRHH.

Se entrevistará a cada operador de RRHH del Municipio y se le solicitará que complete el siguiente cuestionario de tareas a fin de relevar la información que permitirá Diseñar el Modelo de Gestión Integral de RRHH.

Nombre y apellido			
Puesto			
TAREAS (qué se hace)	FRECUENCIA (diaria/ semanal/ mensual/ otro)	DESCRIPCION DE LA TAREA (cómo se hace)	FINALIDAD DE LA TAREA (para qué se hace)

Durante la jornada de trabajo, se organizarán reuniones con los referentes de cada municipio para entender los procesos existentes, las dificultades registradas, las necesidades a atender dentro de los procesos existentes, y los objetivos a alcanzar.

Posteriormente, se organizarán en la Ciudad de Salta, grupos focales conformados por los referentes de sector de los municipios y del personal a designar de cada sector evaluado, con la intención de indagar opiniones, niveles de compromiso, errores en el desarrollo de la gestión operativa que impactan en el servicio brindado, tanto al cliente externo como al interno.

Se abordarán temas vinculados al clima laboral, niveles de motivación y desmotivación del personal, atributos de valoración, nivel de involucramiento / expectativas en el proyecto de Gestión Integral de RRHH.

De acuerdo al conjunto de conceptos, características, valores, criterios, alcance, etc. del modelo de gestión integral considerado en relación con la situación particular de los

ES COPIA



gobiernos locales de la Provincia de Salta en esta materia, se diseñará un Modelo de Gestión Integral de RRHH.

Este modelo tendrá en relevante consideración cada ítems del diagnóstico realizado a fin de que su diseño sea concordante con las necesidades y realidades de cada Municipio y las exigencias planteadas por los gobiernos locales de la Provincia de Salta.

Entregables

Una vez realizado el procesamiento de la información recabada, se prepara un diagnóstico que abarcará los siguientes ítems:

- Estado general del Municipio en términos de Gestión de RRHH.
- Situación proyectada, con los objetivos a alcanzar.
- Análisis de los procesos utilizado en RRHH:
 - Detalle de los procesos a eliminar con la justificación pertinente
 - Detalle de los procesos a mejorar, con la mejora sugerida.
 - Detalle de los procesos que se mantienen vigentes, con la justificación pertinente.
- Estado del departamento, si es el más adecuado para el desarrollo de la gestión en RRHH y modificaciones sugeridas.
- Detalle de tareas realizadas y su relación con el personal, y con el número de personal que lo ejecuta. Detallar la duplicidad de tareas, la sobrecarga de tareas, la desorganización en el flujo de tareas realizadas.
- Análisis de la adecuación puesto – perfil de los empleados al momento de realizarse la evaluación. Porcentajes de adecuación / inadecuación por cada municipio.
- Análisis cualitativo acerca de niveles de motivación hacia la tarea, clima laboral interno, errores que obstaculizan el desempeño eficaz, expectativas hacia el proyecto a implementar.

Se presentará un diagnostico general por cada Municipio, en los cuales se contemplarán la siguiente información:

Entregable	Mes
Situación actual de los RRHH en los Municipios	3
Evaluación General de los recursos existentes	3
Necesidades generales no contempladas o cubiertas	3
Requerimientos de los funcionarios municipales en relación a los RRHH	3
Análisis de estados de las herramientas de gestión	3
Análisis respecto a Gestión del Empleo de los	3

ES COPIA

MINA R. DE TORRES
Programa Levas y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

subsistemas actuales de la Gestión del personal	
Determinar los procesos internos / externos de desarrollo	3

Modelo de Gestión Integral de Recursos Humanos en los municipios

A partir de los diagnósticos elaborados sobre la situación actual en términos de Gestión de los Recursos Humanos en cada Municipio se diseñará un Modelo de Gestión Integral de RRHH a medida de la realidad registrada en cada Municipio.

Si bien es ajustado a las posibilidades de aplicación de cada realidad Municipal, esto no impedirá que se establezca un *gap* entre lo actual y lo proyectado a fin de dar el salto cualitativo que implica un proceso de mejora continua dentro de la Administración Pública Municipal.

Actividades

- Una vez elaborado el Modelo De Gestión Integral de RRHH se establecerán reuniones de trabajo, con los representantes Municipales para presentarle los resultados de su Municipio, las conclusiones diagnósticas y la presentación del Modelo Integral de Gestión de RRHH.
- Se presentarán los resultados en reuniones de trabajo, mediante la proyección de diapositivas explicativas material de lectura para cada asistente. La finalidad es consensuar opiniones, disponibilidades reales, alcances reales y pensar las mejoras pertinentes para garantizar una mayor eficiencia en la aplicación del proyecto.
- Se elabora un Modelo de Gestión Integral de RRHH, como documento aprobado por los responsables de cada Municipio, detallando cada paso o proceso a aplicar en los mismos. Se especificarán las áreas vinculantes (Municipal/Provincial) al proyecto presentado.

Entregable

Entregable	Mes
Documento del Modelo de Gestión integral de Recursos Humanos	4

El Modelo de Gestión describirá los siguientes subsistemas:

- Planificación de Recursos Humanos (PRH):
 - Encuesta de clima Laboral- Comunicaciones Internas - Normas de disciplina y convivencia - Marco legal laboral – Ausentismo - Manual de procedimientos internos – organigrama de funciones- Descriptivos de Tareas – Determinación de competencias según adecuación puesto / perfil – Medición de la eficiencia. Medición del Desempeño –

h



Adecuación del sector destinado al personal (layout) – Capacitación – Plan de Carrera interno – evaluaciones de personal a ingresar y designación de su ubicación dentro del organigrama según competencias.

- Organización del Trabajo (OT)
 - Elaboración del Organigrama de Funciones.
 - Descriptivo de puestos. Establecer Misión y objetivos a alcanzar por puesto laboral.
 - Descriptivos de competencias requeridas para su personal.
 - Establecer la valorización de cada competencia por puesto.
 - Evaluación de perfil según competencias.
 - Determinar nivel de adecuación del empleado según sus competencias en relación a las requeridas.
 - Determinar necesidades de formación y capacitaciones.
 - Determinar número de empleados asignados según análisis de tareas y tiempos de ejecución. Determinar la superposición de tareas o el incumplimiento de las mismas.
 - Hacer ajustes en organigrama y en la organización interna del trabajo.
- Gestión del Empleo (GE)
 - Determinar circuitos de solicitud de personal por área al dpto. de RRHH
 - Determinar procesos de convocatoria del persona interesadas a cubrir las vacante.
 - Determinar proceso de selección de personal, ya sea externo o interno.
 - Determinar proceso de base de datos de los postulantes
 - Determinar procesos de evaluación de actitudes, competencias técnicas de los postulantes. Definir sistema de evaluación final y toma de decisión.
 - Determinar proceso de inducción del nuevo empleado.
 - Determinar control de ausentismos y licencias.
 - Determinar sistema de legajos y requerimientos para que los mismos sean útiles en la historia laboral de cada empleado.
 - Determinar sistema de seguimiento del desempeño de cada empleado a fin de especificar beneficios, carrera interna, designación de nuevas responsabilidades, etc.
 - Determinar sistema de desvinculación, causales y reporte de salida.
- Gestión del rendimiento (GR)
 - Determinar sistema de medición de resultados y eficiencia laboral.
 - Determinar las mejoras en los equipos de trabajo a fin de que todos cumplan con los objetivos esperados.

M Aplicación de Evaluación de desempeño

ES COPIA

RINA R. DE TORRES
 Programa Lideres y Desafios
 Secretaría Unal. de la Gobernación



Devolución de resultados a los evaluados y determinar las mejoras en sus competencias.

PINAR DE TORRES
Programa Leyes y Decretos
Secretaría Gral. de la Gobernación

- Reporte a los Responsables de los Municipios sobre los resultados arrojados por las evaluaciones de desempeño y por la medición de rendimiento laboral.
- Determinar tipo y nivel de comunicación interna. Establecer las mejoras y aplicación de acciones correctivas.
- Coaching a los jefes / responsables para el manejo del personal orientado a lograr la eficiencia.
- Gestión de las compensaciones (GC)
 - Determinar niveles salariales.
 - Determinar sistema de beneficios según cuadro de resultados.
- Gestión del Desarrollo (GD)
 - Determinar potencialidades del personal y establecer necesidades funcionales desde la organización para diseñar planes de capacitación y formación.
 - Medir los avances en materia de rendimiento laboral y calificaciones obtenidas en los planes de formación.
 - Gestión de cambio cultural, empoderamiento de las personas mediante reuniones de trabajo, capacitaciones y coaching.-
- Gestión de las relaciones humanas y sociales (GRH)
 - Preservar y optimizar las relaciones internas dentro de la organización.
 - Disminuir los conflictos, proponer acciones que impidan el desarrollo de nuevos conflictos.
 - Lograr el equilibrio de las relaciones entre las partes sea lo más perdurable en el tiempo, para que los conflictos que se sucedan tengan el menor impacto en el compromiso y en el desempeño de los empleados, en su productividad y eficiencia.
 - Normas de disciplina y convivencia.
 - Velar por la equidad interna en política de remuneraciones, a fin de evitar conflictos internos.
 - Apuntar a elevar el clima interno.
 - Cuidar la salud física y mental del trabajador y del ambiente laboral

Enfoque técnico y metodología - Componente II

Introducción

El nuevo Sistema será desarrollado en función al nuevo modelo integral de gestión de recursos humanos, resultante de las actividades del proyecto del componente I; una vez que el modelo sea aprobado por la Secretaría de la Función Pública. Adicionalmente se

h

desarrollarán las funcionalidades requeridas en el punto 5.2 de los términos de referencia del Pliego.

- Antigüedades calculo automatizado a cualquier fecha.
- Sanciones disciplinarias considerando cualquier plazo.
- Datos personales de los colaboradores.
- Asistencia considerando cualquier plazo.
- Llegadas tarde considerando cualquier plazo.
- Licencias solicitadas y usufructuadas considerando cualquier plazo; Saldos de licencias considerando cualquier plazo.
- Total de horas compensatorias.
- Novedades de todos los empleados considerando cualquier plazo.
- Composición etaria de la dotación de personal (calculo automatizado a cualquier fecha).
- Distribución del personal por tipo de contratación, área, centro físico, género, estudios, agrupamientos, etc.
- Planes de licencia.
- Resultados de la Evaluación de Desempeño empleado por empleado.
- Teléfonos por cada empleado, incluyendo sector, centro físico, oficina, interno.
- Listado de Puestos por sectores. Listado de vacantes en proceso de cobertura.
- Reporte familiares a cargo. Reportes de cupos y vacantes de cargos.
- Reportes de feriados de todo el año.
- Reportes de horas compensatorias acumuladas (saldo a favor).
- Reportes de ausentismo. Reportes de personal capacitado.
- Reporte de consultas al Sistema, por sector, condición, etc.

Es clave la aplicación de las metodologías propuestas para la gestión del proyecto y , aseguramiento de la calidad, para garantizar los entregables y la calidad de los mismos. Se elaborará la documentación técnica de especificaciones y requerimientos y la documentación complementaria de las metodologías propuestas, que luego serán utilizadas para diseñar la base de datos y desarrollar la funcionalidad de los subsistemas de:

- Subsistema de Organización del Trabajo
- Subsistema Módulo de Gestión del Empleo
- Subsistema Módulo de Gestión del Rendimiento
- Subsistema Módulo de Gestión de Compensaciones
- Subsistema de Gestión del Desarrollo
- Módulos complementarios

Las actividades necesarias para lograr el componente y alcanzar los resultados esperados producirán los siguientes entregables:

- Plan del proyecto

ES COPIA

RINA R. DE TORRES
 Programa, Leyes y Decretos
 Secretaría General de la Gobernación

- Documentación de relevamiento
- Diagrama de contexto.
- Especificación de requerimientos
- Requerimientos funcionales, utilizando Casos de Uso de U.M.L.
- Diagramas de Casos de Uso de U.M.L. si ayudan a visualizar algún Caso de Uso complejo
- Diagramas de Actividades de U.M.L.
- Diagramas de Clases U.M.L.
- Diagramas de Estados de U.M.L. Modelo conceptual de datos y diccionario de datos
- Modelo conceptual de datos alfanuméricos y diccionario de datos
- Modelo físico de la base de datos
- Scripts y procedimientos almacenados
- Diccionario de datos
- Documentación de base de datos
- Código fuente de componentes / programas desarrollados, debidamente comentados
- Ejecutables de los componentes/programas desarrollados
- Bitácora de cambios realizados en el código fuente, indicando mínimamente autores, fechas, objetivos y resultado de las modificaciones
- Casos de testeo utilizados en cada prueba unitaria de componentes / programas
- Informe de pruebas de programas
- Manual de usuario operador
- Manual de instalación y configuración del software de base
- Manual técnico para la reconstrucción/instalación/ampliación del Sistema desarrollado
- Informes periódicos de actividades
- Resultado de pruebas de integración
- Resultado de pruebas del Sistema en el ambiente real o, en su defecto, en el entorno de desarrollo
- Resultado de pruebas de aceptación
- Casos de testeo utilizados durante las pruebas
- Informes periódicos de actividades desarrolladas

Es importante destacar que para el desarrollo de las actividades se integrará al equipo técnico que designe la contraparte provincial, a fin de iniciar el proceso de transferencia tecnológica.

Metodología de desarrollo para el componente II

Los procedimientos utilizados en Boulevard Sur para el diseño, desarrollo, implementación y mantenimiento de sistemas están basados en la metodología RUP utilizando el lenguaje de modelado UML que ofrece un amplio conjunto de diagramas para representar las ideas desde diferentes y complementarios puntos de vista, resultando una herramienta eficaz para realizar, diseñar, y documentar el desarrollo de sistemas.

Debido a que la metodología RUP no es un sistema con pasos firmemente establecidos, sino un conjunto de metodologías adaptables al contexto y necesidades de cada



organización, Boulevard Sur toma los conceptos de fases y ciclos de vida para el armado y mejora incremental de los diferentes prototipos de los productos y servicios.

El ciclo de vida RUP o desarrollo en espiral organiza las tareas en fases e iteraciones. RUP divide el proceso en cuatro fases, dentro de las cuales se realizan varias iteraciones en número variable según el proyecto y en las que se hace un mayor o menor hincapié en las distintas actividades. Las primeras iteraciones (en las fases de Inicio y Elaboración) se enfocan hacia la comprensión del problema y la tecnología, la delimitación del ámbito del proyecto, la eliminación de los riesgos críticos, y al establecimiento de una (Línea Base) de la arquitectura.

Durante la fase de inicio las iteraciones hacen mayor énfasis en actividades de modelado del negocio y de requisitos.

En la fase de elaboración, las iteraciones se orientan al desarrollo de la baseline de la arquitectura, abarcan más los flujos de trabajo de requisitos, modelo de negocios (refinamiento), análisis, diseño y una parte de implementación orientado a la baseline de la arquitectura.

En la fase de construcción, se lleva a cabo la construcción del producto por medio de una serie de iteraciones.

Para cada iteración se selecciona algunos Casos de Uso, se refina su análisis y diseño y se procede a su implementación y pruebas. Se realiza una pequeña cascada para cada ciclo. Se realizan tantas iteraciones hasta que se termine la implementación de la nueva versión del producto.

En la fase de transición se pretende garantizar que se tiene un producto preparado para su entrega a la comunidad de usuarios.

Como se puede observar en cada fase participan todas las disciplinas, pero que dependiendo de la fase el esfuerzo dedicado a una disciplina varía.

Artefactos

RUP en cada una de sus fases (pertenecientes a la estructura estática) realiza una serie de artefactos que sirven para comprender mejor tanto el análisis como el diseño del Sistema (entre otros).

Entre las diferentes opciones Boulevard Sur utilizará los siguientes en este proyecto:

- Documento Visión
- Documentos de Especificación de Requisitos
- Diagramas de caso de uso (UML)
- Diagramas de Interacción (UML)
- Casos de Uso (UML)
- Casos de Pruebas (UML)
- Documento Arquitectura
- Diagrama de clases (UML)
- Modelo E-R (Si el sistema así lo requiere) (UML)
- Diagrama de Secuencia (UML)
- Diagrama de estados (UML)
- Diagrama de Colaboración (UML)
- Registro de Versiones de Base de Datos y Software

ES COPIA

RINA R. DE TORRES
Programa de Levas y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

Y otros documentos que fueron creados o adaptados de acuerdo a las necesidades de cada proyecto en particular.

- Propuesta de Desarrollo e Implementación de Sistemas
- Documentos de Relevamiento
- Captura de Datos de Entrada
- ME: Manual de Especificaciones
- Sistema de Control de Calidad
- Documentación Técnica
- Registro de Versiones de Base de Datos y Software.
- Registro de Reuniones
- Certificación de Aprobación

Software para el desarrollo de la metodología propuesta

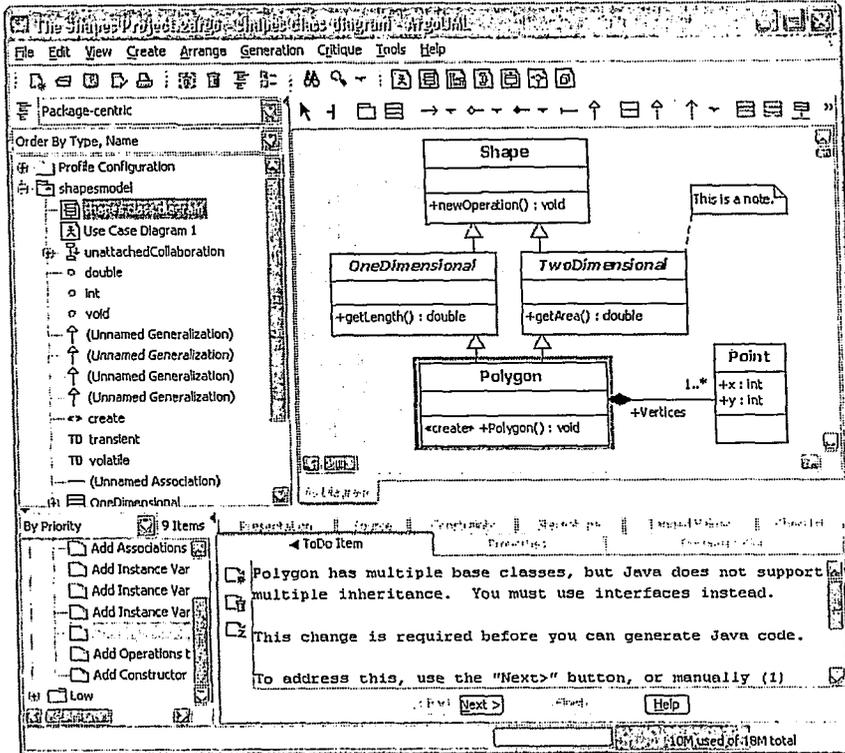
Boulevard Sur utiliza ArgoUML, esta es una herramienta de modelado UML de código abierto. Permite modelar los siguientes artefactos que serán utilizados para diseñar y desarrollar el nuevo Sistema:

- Documento Visión
- Documentos de Especificación de Requisitos
- Diagramas de caso de uso (UML)
- Diagramas de Interacción (UML)
- Casos de Uso (UML)
- Casos de Pruebas (UML)
- Documento Arquitectura
- Diagrama de clases (UML)
- Modelo E-R (Si el sistema así lo requiere) (UML)
- Diagrama de Secuencia (UML)
- Diagrama de estados (UML)
- Diagrama de Colaboración (UML)

ES COPIA

RINA R. DE TORRES
 Programa Levas y Derivados
 Secretaría Gral. de la Gobernación

h



Esto permitirá que todos los entregables requeridos del Proyecto, relacionados con la documentación de la solución, sean armados con la asistencia de en una herramienta CASE basada en software libre de uso extendido. También permitirá al equipo del Gobierno disponer de mayores recursos de documentación de la solución provista.

Actividades para el Desarrollo del Sistema

Se desarrollaran las siguientes actividades generales para lograr el componente II del proyecto, Sistema Integral de Gestión de RRHH.

Relevamiento, alcance y planificación

La actividad inicial del componente II es el relevamiento, definición de alcance y planificación detallada del desarrollo del proyecto en función al nuevo modelo de gestión integral de recursos humanos que será diseñado en el marco del presente proyecto. Se considera clave la actividad, ya que interpretar y especificar adecuadamente los requerimientos en etapas tempranas reduce los riesgos de ajustes posteriores.

Para cada subsistema será necesario elaborar un documento de especificaciones de requerimientos que permitirá con la metodología RUP que se utilizará para construir todos los elementos necesarios.

Entregables: Conforme lo requerido en los Términos de Referencia del Pliego se entregará como resultado de la actividad:

[Handwritten signature]

ES COPIA

RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

Entregable	Mes
Plan del proyecto	4
Documentación de relevamiento	4
Diagrama de contexto	4
Especificación de requerimientos	4
Informes periódicos de actividades desarrolladas	4

Análisis y diseño

A fin de diseñar la base de datos del nuevo Sistema, y desarrollar la especificación funcional de todos los módulos y subsistemas se realizará la actividad de análisis y diseño de la solución. Se utilizará como insumo principal la documentación producida en instancias previas.

Entregables: Conforme lo requerido en los Términos de Referencia del Pliego se entregará como resultado de la actividad:



PINA R. DE TORRES
 Programa Legal y Disciplinas
 Secretaría General de la Gobernación

h

RINA R. DE TORRES
 Programa Leyes y Derechos
 Secretaría Gral. de la Gobernación

Entregable	Mes
Requerimientos funcionales, utilizando Casos de Uso de U.M.L.	6
Diagramas de Casos de Uso de U.M.L. si ayudan a visualizar algún Caso de Uso complejo	6
Diagramas de Actividades de U.M.L. Diagramas de Clases U.M.L.	6
Diagramas de Estados de U.M.L. Modelo conceptual de datos y diccionario de datos	6
Modelo conceptual de datos alfanuméricos y diccionario de datos	6
Informes periódicos de actividades desarrolladas	6

Generación, configuración y parametrización de Base de Datos

Se implementará la base de datos diseñada para dar soporte al Sistema. Se desarrollaran los scripts y procedimientos almacenados para crear y mantener la base de datos, se construirá el diccionario de datos y toda la documentación complementaria.

Entregables: Conforme lo requerido en los Términos de Referencia del Pliego se entregará como resultado de la actividad:

Entregable	Mes
Modelo físico de la base de datos implementado	9
Scripts y procedimientos almacenados	9
Diccionario de datos	9
Documentación de base de datos	9

Desarrollo y validación Subsistema de Organización del Trabajo

Se desarrollará el Subsistema y todos los módulos conforme los requisitos técnicos definidos en actividades anteriores para implementar la funcionalidad requerida. Nuevamente, esta actividad se realizará en sucesivas iteraciones, obteniéndose versiones funcionales más completas en cada etapa hasta alcanzar el resultado esperado.

También se realizará la validación para asegurar la calidad del producto con la definición y ejecución de casos de prueba.

Entregables: Conforme lo requerido en los Términos de Referencia del Pliego se entregará como resultado de la actividad:

Entregable	Mes
------------	-----

Código fuente de componentes / programas desarrollados, debidamente comentados	6
Ejecutables de los componentes/programas desarrollados	6
Bitácora de cambios realizados en el código fuente, indicando mínimamente autores, fechas, objetivos y resultado de las modificaciones	6
Casos de testeo utilizados en cada prueba unitaria de componentes / programas	6
Informe de pruebas de programas	6

Desarrollo y validación Subsistema Módulo de Gestión del Empleo

Se desarrollará el Subsistema y todos los módulos conforme los requisitos técnicos definidos en actividades anteriores para implementar la funcionalidad requerida. Nuevamente, esta actividad se realizará en sucesivas iteraciones, obteniéndose versiones funcionales más completas en cada etapa hasta alcanzar el resultado esperado.

También se realizará la validación para asegurar la calidad del producto con la definición y ejecución de casos de prueba.

Entregables: Conforme lo requerido en los Términos de Referencia del Pliego se entregará como resultado de la actividad:

Entregable	Mes
Código fuente de componentes / programas desarrollados, debidamente comentados	7
Ejecutables de los componentes/programas desarrollados	7
Bitácora de cambios realizados en el código fuente, indicando mínimamente autores, fechas, objetivos y resultado de las modificaciones	7
Casos de testeo utilizados en cada prueba unitaria de componentes / programas	7
Informe de pruebas de programas	7

Desarrollo y validación Subsistema Módulo de Gestión del Rendimiento

Se desarrollará el Subsistema y todos los módulos conforme los requisitos técnicos definidos en actividades anteriores para implementar la funcionalidad requerida. Nuevamente, esta actividad se realizará en sucesivas iteraciones, obteniéndose versiones funcionales más completas en cada etapa hasta alcanzar el resultado esperado.

También se realizará la validación para asegurar la calidad del producto con la definición y ejecución de casos de prueba.

ES COPIA

Entregables: Conforme lo requerido en los Términos de Referencia del Pliego se entregará como resultado de la actividad:

Entregable	Mes
Código fuente de componentes / programas desarrollados, debidamente comentados	8
Ejecutables de los componentes/programas desarrollados	8
Bitácora de cambios realizados en el código fuente, indicando mínimamente autores, fechas, objetivos y resultado de las modificaciones	8
Casos de testeo utilizados en cada prueba unitaria de componentes / programas	8
Informe de pruebas de programas	8

Desarrollo y validación Subsistema de Gestión de Compensaciones

Se desarrollará el Subsistema y todos los módulos conforme los requisitos técnicos definidos en actividades anteriores para implementar la funcionalidad requerida. Nuevamente, esta actividad se realizará en sucesivas iteraciones, obteniéndose versiones funcionales más completas en cada etapa hasta alcanzar el resultado esperado.

También se realizará la validación para asegurar la calidad del producto con la definición y ejecución de casos de prueba.

Entregables: Conforme lo requerido en los Términos de Referencia del Pliego se entregará como resultado de la actividad:

Entregable	Mes
Código fuente de componentes / programas desarrollados, debidamente comentados	8
Ejecutables de los componentes/programas desarrollados	8
Bitácora de cambios realizados en el código fuente, indicando mínimamente autores, fechas, objetivos y resultado de las modificaciones	8
Casos de testeo utilizados en cada prueba unitaria de componentes / programas	8
Informe de pruebas de programas	8

Desarrollo y validación Subsistema de Gestión del Desarrollo

Se desarrollará el Subsistema y todos los módulos conforme los requisitos técnicos definidos en actividades anteriores para implementar la funcionalidad requerida. Nuevamente, esta actividad se realizará en sucesivas iteraciones, obteniéndose versiones funcionales más completas en cada etapa hasta alcanzar el resultado esperado.

ES COPIA

También se realizará la validación para asegurar la calidad del producto con la definición y ejecución de casos de prueba.

Entregables: Conforme lo requerido en los Términos de Referencia del Pliego se entregará como resultado de la actividad:

Entregable	Mes
Código fuente de componentes / programas desarrollados, debidamente comentados	9
Ejecutables de los componentes/programas desarrollados	9
Bitácora de cambios realizados en el código fuente, indicando mínimamente autores, fechas, objetivos y resultado de las modificaciones	9
Casos de testeo utilizados en cada prueba unitaria de componentes / programas	9
Informe de pruebas de programas	9

Desarrollo y validación Módulos complementarios

Se desarrollará el Subsistema y todos los módulos conforme los requisitos técnicos definidos en actividades anteriores para implementar la funcionalidad requerida. Nuevamente, esta actividad se realizará en sucesivas iteraciones, obteniéndose versiones funcionales más completas en cada etapa hasta alcanzar el resultado esperado.

También se realizará la validación para asegurar la calidad del producto con la definición y ejecución de casos de prueba.

Entregables: Conforme lo requerido en los Términos de Referencia del Pliego se entregará como resultado de la actividad:

Entregable	Mes
Código fuente de componentes / programas desarrollados, debidamente comentados	9
Ejecutables de los componentes/programas desarrollados	9
Bitácora de cambios realizados en el código fuente, indicando mínimamente autores, fechas, objetivos y resultado de las modificaciones	9
Casos de testeo utilizados en cada prueba unitaria de componentes / programas	9
Informe de pruebas de programas	9

ES COPIA

RINA R. DE TORRES
 Programa Leyes y Derechos
 Secretaría Gral. de la Gobernación



Documentación del Sistema

Las metodologías y el Sistema de Gestión de Calidad utilizados por Boulevard Sur aseguran la producción de documentación detallada de los trabajos y productos construidos. Se generará toda la documentación técnica requerida para este proyecto.

Entregables: Conforme lo requerido en los Términos de Referencia del Pliego se entregará como resultado de la actividad:

Entregable	Mes
Manual de usuario operador	9
Manual de instalación y configuración del software de base	9
Manual técnico para la reconstrucción/instalación/ampliación del Sistema desarrollado	9
Informes periódicos de actividades	9

Prueba del Sistema

Adicionalmente a las validaciones de la funcionalidad y módulos de cada subsistema, se realizarán las pruebas necesarias para garantizar la interoperabilidad de componentes.

Conforme el programa de pruebas y ensayos que se entregará, el Gobierno se podrá verificar el correcto funcionamiento de todos los componentes que será provistos.

Una vez realizados los ensayos en el Sistema y los módulos instalados, el Gobierno emitirá las certificaciones de instalación, de conformidad con lo requerido en los términos de referencia.

Entregables: Conforme lo requerido en los Términos de Referencia del Pliego se entregará como resultado de la actividad:

Entregable	Mes
Resultado de pruebas de integración	9
Resultado de pruebas del Sistema en el ambiente real o, en su defecto, en el entorno de desarrollo	9
Resultado de pruebas de aceptación	9
Casos de testeo utilizados durante las pruebas	9
Informes periódicos de actividades desarrolladas	9

ES COPIA

RINA R. DE TORRES
 Programa Leyes y Derechos
 Secretaría Gral. de la Gobernación

Enfoque técnico y metodología - Componente III

Formar, capacitar y entrenar a los referentes municipales en nuevas perspectivas de Gestión de Recursos Humanos

Principios y metodologías de entrenamiento.

Nuestro objetivo es colaborar para que los agentes municipales tengan la oportunidad de participar en las actividades de capacitación, que les permitan actualizar sus conocimientos, mejorar su desempeño laboral y profesionalizar su función como servidor público, según el nuevo Modelo de Gestión de los Recursos Humanos establecido.

Las capacitaciones se harán implementándolas a través del desarrollo de actividades formativas organizadas en diversos programas, procurando la construcción conjunta, la interacción fluida y la formación continua.

El Programa tendrá el desafío de conjugar los objetivos de crecimiento individual con los de desarrollo organizacional desde distintos lineamientos:

- Sumar valor a las distintas áreas municipales y a las personas.
- Facilitar oportunidades de desarrollo a las personas de acuerdo a las competencias requeridas por la Municipalidad.
- Desarrollo de competencias de liderazgo y gestión para los funcionarios y para el personal de conducción.

Modalidades de Capacitación propuestas según duración y formas de dictado

A priori, aunque se podrá modificar según el Modelo de Gestión de Recursos Humanos que se establezca, la modalidad de dictado será de:

- **CURSOS:** actividades de capacitación con una duración mínima de 8, 16 o 24 hs. que tienen como objetivo incorporar y profundizar conocimientos. Se dividen en módulos de 4 horas de duración cada uno, de manera de no afectar el normal desenvolvimiento de las actividades del Municipio.
- **JORNADAS / TALLERES:** actividades teórico-prácticas que tienen por objeto la actualización de conocimiento e intercambio de experiencia para unificar criterios de trabajo entre personas que desempeñan tareas similares, están orientados a la práctica efectiva sobre el Modelo de Gestión de Recursos Humanos que se establezca. Podrá tener una duración similar a la de los Cursos.
- **SEMINARIOS Y CONFERENCIAS:** actividades desarrolladas generalmente en una sola jornada sobre temas de interés general que vayan surgiendo en base a la aplicación del Modelo de Gestión de los Recursos Humanos establecido.

Aspectos Operativos

Los cursos, jornadas y talleres serán dictados en salones y espacios pertenecientes al Municipio y otras instalaciones y se desarrollarán tanto en horario laboral como no laboral, en función de las necesidades de servicio.

Para cada curso se detallará como mínimo para cada curso o taller y en general para cualquier actividad de capacitación

- Objetivo



RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

- Correlatividades con otros cursos, jornadas o talleres
- Perfil requerido para los asistentes
- Docentes o responsables
- Duración en horas
- Distribución horaria (Un máximo de 4 horas diarias –para usuario final y gerencial- y 6 horas diarias –para personal técnico- y no más de 4 días por semana)
- Cantidad de participantes
- Temas, indicando la extensión horaria de cada uno.
- Métodos a utilizar para el proceso de enseñanza / aprendizaje
- Especificaciones de hardware y de software para los puestos de capacitación, en los casos que corresponda

Desarrollo de competencias relacionadas con el Sistema de Gestión de RRHH

Las mismas seguirán el siguiente esquema:

Perfil	Temática mínima a cubrir
Funcionarios municipales	a) Difusión de objetivos del proyecto b) Diagnóstico de la situación actual c) Aspectos generales del modelo de gestión de RRHH d) Presentación del Sistema
Jefes de áreas	a) Difusión de objetivos del proyecto b) Diagnóstico de la situación actual c) Aspectos generales del modelo de gestión de RRHH d) Presentación del Sistema
Referentes municipales de personal/RRHH	a) Difusión de objetivos del proyecto b) Aspectos generales del modelo de gestión de RRHH c) Presentación del Sistema d) Capacitación y entrenamiento de la funcionalidad del Sistema
Responsables técnicos del futuro sistema	a) Presentación del Sistema b) Transferencia tecnológica

En el Capítulo 7 de la Propuesta Técnica se describe la Capacitación y Transferencia Tecnológica en forma detallada.

Detalle de asistencias

La asistencia se controlará con fichas especialmente desarrolladas a tal fin, con un modelo básico como el siguiente:

RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

Solicitamos **COMPLETAR CON LETRA LEGIBLE** el nombre y apellido para emitir correctamente los certificados.
(Muchas gracias)

Municipio:

ASISTENCIA

Curso:

Lugar y Fecha:

Decente:

Apellido y Nombre	Cargo	E-mail	DNI	Teléfono	Firma

Informe de Evaluación final de capacitación técnica y operativa en sus distintos niveles

Cada actividad de capacitación es aprobada según los criterios que se establezcan y se desprendan del Modelo de Gestión de Recursos Humanos establecido.

Para la aprobación de los cursos se exigirá a los agentes un mínimo horas de asistencia y, en su caso, la aprobación de una evaluación escrita. El certificado de aprobación es entregado por los Consultores y autoridad del Municipio, y según el Modelo de Gestión de Recursos Humanos establecido se determinará la factibilidad de agregarlo al legajo de cada agente.

También se evaluará al Capacitador mediante un formulario en que se medirá el nivel de satisfacción de los participantes en la capacitación, con un formulario como el siguiente:

Evaluación de Reacción

A través de la presente podremos conocer su opinión y realizar los ajustes necesarios para mejorar nuestro servicio y brindarle la información que resulte de su interés. Por favor, evalúe los siguientes ítems. Gracias.

CURSO:	
Lugar y Fecha de Realización:	Capacitador:
Participante:	Cargo:

I. Aspectos relativos al curso:

Muy			Poco	Nada
Adecuado	Adecuado	Regular	Adecuado	Adecuado

Handwritten mark



Volumen de la información	<input type="checkbox"/>				
Presentación de la información	<input type="checkbox"/>				
Tiempo asignado	<input type="checkbox"/>				

2. Aspectos relativos al capacitador:

	Muy Adecuado	Adecuado	Regular	Poco Adecuado	Nada Adecuado
Capacidad de exposición	<input type="checkbox"/>				
Integración de la teoría y la práctica	<input type="checkbox"/>				
Organización del tiempo	<input type="checkbox"/>				
Respuesta a consultas	<input type="checkbox"/>				

3. Desempeño general del capacitador (de 1 a 10):

4. Por favor, valore la Calidad del Material utilizado

	Muy Adecuado	Adecuado	Regular	Poco Adecuado	Nada Adecuado
	<input type="checkbox"/>				

(Continúa detrás)

5. Evaluación Global del curso (de 1 a 10):

6. Sugerencias / Observaciones:

.....

.....

.....

.....

Informes periódicos de actividades desarrolladas

Se presentarán informes de las actividades realizadas según frecuencia e indicadores a establecer en forma conjunta y alineados con los criterios establecidos en el Modelo de Gestión de Recursos Humanos establecido.

Una vez mes se presentará un informe sintético sobre los cursos dictados, asistentes, participantes aprobados.



RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

Adecuar las bases normativas de los municipios

Propuesta para la adaptación de las normas municipales relacionadas con la gestión de RRHH

Una norma es por definición un documento que establece, por consenso y con la aprobación de una autoridad competente, reglas y criterios para usos comunes y repetidos. Es decir, establece las condiciones mínimas que debe reunir una actividad para que sirva al objetivo al que está destinado.

En tal sentido se organizará un Comité de Trabajo con las personas involucradas directamente en las normas vinculadas al nuevo Modelo de Gestión de Recursos Humanos que será el encargado, junto a la Consultora de proponer la adaptación de las normas relacionadas. Las mismas serán presentadas para su aprobación definitiva a la autoridad/es competente/s.

Plan propuesto para la implementación

En función al alcance de las normas adaptadas se realizará el plan de implementación de las mismas.

Dicho Plan contemplará:

- Alcance
- Objetivo
- Sistema/Subsistema/personal involucrado
- Fecha de inicio y finalización
- Indicadores
- Implementación propiamente dicho
- Medidas de seguimiento y control

El mismo seguirá el esquema de tiempos establecido en el pliego de este proyecto.

Enfoque técnico y metodología – Componente IV

Este componente involucra la puesta en marcha del nuevo modelo de gestión integral de RRHH y del Sistema informático que lo soporte en 12 municipios de la provincia de Salta.

Esto implica tanto el empleo del nuevo Sistema en los procesos habituales de administración de personal como, especialmente, a planificar la incorporación de otros procesos de gestión de RRHH que aumentan sensiblemente el alcance de las políticas municipales respecto de su personal, incluyendo nociones tales como las competencias profesionales, el desarrollo de carrera, la formación permanente, la evaluación del desempeño, etc.

Conforme lo requerido en los Términos de Referencia del Pliego, se implementarán el Subsistema de Organización del Trabajo (OT), Subsistema de Gestión del Rendimiento (GR) y el Subsistema de Gestión del Desarrollo (GD) en las Secretarías de Hacienda de los Municipios de:

ES COPIA

Nro.	Municipios	Grupo
1	ORAN	1
2	METAN	1
3	GRAL. GUEMES	1
4	TARTAGAL	1
5	ROS. DE LERMA	2
6	CERRILLOS	2
7	CAFAYATE	2
8	EL GALPON	2
9	SAN LORENZO	3
10	GUACHIPAS	3
11	VAQUEROS	3
12	LA CALDERA	3

A los fines de la implementación, quedan excluidos los Subsistemas de Gestión del Empleo y Gestión de la Remuneración, en atención a que su aplicación contiene un fuerte componente político y para ello, se requiere de un proceso gradual de maduración de la profesionalización del empleo público municipal.

También se elaborará un Plan de Acción que, según las condiciones de partida identificadas en el análisis preliminar, organice en tiempos, recursos y responsables la implementación completa del nuevo modelo de gestión, considerando propuestas y alternativas viables para cada Municipio.

Revisión y rediseño de los procesos de administración de RRHH

Se realizará la revisión y rediseño de procesos, de forma de adaptar las modalidades previas de trabajo de las áreas de Personal de cada Municipio al nuevo Sistema, según la nueva perspectiva de gestión que involucra.

El propósito es definir los nuevos procesos de administración de RRHH, para lo cual se realizarán las siguientes tareas generales:

- Revisión del Documento de Diagnóstico
- Relevamiento complementario en campo
- Sistematización de procesos básicos
- Propuesta de rediseño de procesos

Entregables de la revisión y rediseño:

Entregable	Mes
Documento de Nuevos Procesos	12

Instalación del Sistema y Migración de datos

Se instalará por cada municipio el Sistema en el Data Center de Gobierno, se creará la base de datos inicial del Sistema, se configurarán todos los componentes y se inicializarán los valores referenciales y parámetros del Sistema.

Para los municipios que cuenten con alguna solución o datos del personal, se realizará el proceso de migración de datos a la nueva base de datos PostgreSQL.

La actividad será realizada por agrupación de municipios, conforme lo establecen los Términos de Referencia del Pliego.

Entregables de la revisión y rediseño:

Entregable	Mes Grupo 1	Mes Grupo 2	Mes Grupo 3
Plan de transferencia	12	14	15
Plan de Puesta en marcha	12	14	15
Base de datos migrada	12	14	15
Documentación de migración	12	14	15
Documentación complementaria	12	14	15

Pruebas del Sistema

Conjuntamente con el equipo de Gobierno, personal de cada Municipio y nuestros especialistas se realizarán las pruebas para garantizar el correcto funcionamiento.

En las fechas a acordar, previo a la puesta en servicio, se realizarán los siguientes ensayos conjuntamente con el Gobierno y cada Municipio:

- Verificación de que los sistemas provistos contemplen la transferencia automatizada de información, desde y hacia los sistemas preexistentes
- Integración a la red existente
- Impresión en forma local, remota y redireccionamiento de salidas impresas
- Seguridad: restricciones de accesos mediante el armado de VLANS y grupos de trabajo en caso de corresponder
- Posibilidad de compartir o no recursos
- Comunicaciones entre nodos remotos a nivel de red y de aplicaciones
- Funcionamiento de las copias de seguridad centralizadas en el caso del servidor
- Chequeo del plan de contingencia probando, por ejemplo, los eventos ante un corte de vínculo o caída abrupta de tensión
- La aceptación del servicio de soporte técnico, mantenimiento y garantía se verificarán en función de los reportes efectuados y el cumplimiento en término de los mismos

ES COPIA



- Los servicios de capacitación se aceptarán en función de las evaluaciones emitidas por los asistentes al finalizar cada curso y una vez finalizadas las tareas administrativas correspondientes;
- La transferencia tecnológica se aceptará luego de haber comprendido los contenidos ofrecidos
- Se deberá probar el correcto funcionamiento del proceso de recuperación de la información del sistema ante un conflicto que no permita la continuidad de las tareas

Entregables	Mes Grupo 1	Mes Grupo 2	Mes Grupo 3
Documentación de casos de pruebas	12	14	15
Informe de resultados de las pruebas	12	14	15

Entrenamiento de responsables municipales

Se realizarán sesiones de entrenamiento de usuarios con casos reales a fin de mejorar las habilidades individuales respecto al uso del Sistema y a la aplicación del nuevo modelo de gestión de RRHH.

Entregables	Mes Grupo 1	Mes Grupo 2	Mes Grupo 3
Documentación de casos de entrenamiento	12	14	15
Manuales de operación del Sistema	12	14	15

Puesta en marcha

El nuevo Sistema entrará en operación cuando se hayan cumplido las actividades previas previstas para su implementación. Esto implica que los datos existentes fueron migrados, el personal fue capacitado y se encuentra en condiciones de operar el nuevo Sistema, se realizaron todas las pruebas para garantizar calidad del producto y las Secretarías de Hacienda de cada Municipio estén en condiciones de utilizar el nuevo modelo de gestión integral de RRHH.

Como se mencionó anteriormente, la implementación se realizará en forma gradual conforme la agrupación de municipios propuesta.

Elaboración del Plan de Acción

Se realizará el análisis preliminar de puestos y competencias según áreas, estructura organizacional, posibilidades de evaluación del desempeño y de detección de necesidades de capacitación y de alternativas de desarrollo.



Esto permitirá la elaboración de un Plan de Acción que, según las condiciones de partida identificadas en el análisis preliminar, organice en tiempos, recursos y responsables la implementación completa del nuevo modelo de gestión, considerando propuestas y alternativas viables para cada Municipio.

Adicionalmente se realizará el seguimiento del proceso de implementación, en relación con lo definido en el plan de acción.

El Plan de Acción contendrá:

- **Organigrama de Funciones**, con la información recabada, los Consultores elaboran el organigrama donde se detallan los puestos, su conectividad y ubicación, sus operadores por Municipio. En función al organigrama elaborado se especifica el número de empleados requeridos por posición y su ubicación en el cuadro general de funciones.
- **Aplicación de aquellas actividades determinadas como gestión de RRHH**, en las cuales se fortalecieron y mejoraron las pre existentes, además de implementar aquellas otras que complementan a las mencionadas a fin de lograr mayor eficiencia operativa. De esta manera se sistematizan los procesos básicos a aplicar.
- **Manual de Reglamento Interno**. se especifican las pautas y normativas de cada Municipio para que los empleados se ajusten en su cumplimiento. Su elaboración estará a cargo del Consultor.
- **Establecer el proceso para armar legajos del personal**, el consultor confecciona un check list de la documentación obligatoria a contener y gestionar por parte del sector de RRHH, para su cumplimiento en los procesos de trabajo formales.
- **Descriptivo de Tareas**, El consultor con el personal involucrado en este proceso de implementación, definen la Misión y los objetivos pre determinados por puesto. Además de, un detalle de cada tarea, con la explicación de cómo se hace y para qué se hace.
- **Descripción de Competencias**, en cada puesto se especifica las competencias requeridas para un desempeño eficiente, con la valoración de cada una de ellas a fin de que pueda ser medible la adecuación del empleado según sus competencias con las requeridas para la posición.
- **Medición por competencias**: conforme las competencias determinadas por puesto se evalúa a cada operador a fin de determinar la adecuación perfil – puesto del mismo.
- **Evaluación de Desempeño** en las que se aplican las evaluaciones por competencias a cada empleado, determinado sus calificaciones y sus áreas fortalecidas como aquellas por fortalecer. Se instrumenta un sistema de medición el cual se designan evaluadores, se los capacitan en el modelo de evaluación a fin de que se conserve una medición objetiva y asegure el resultado arrojado.
- **Plan de Formación**, a partir de los resultados arribados en la evaluaciones de desempeño, más las determinadas por ~~las evaluaciones por Competencias~~, se

ES COPIA



establece finalmente el tipo de formación / capacitación que desarrolla cada empleado a fin de minimizar el gaps entre lo real y lo esperado. Se coordina la realización de las capacitaciones designadas.

- **Plan de Carrera Interna** se determina por Organigrama y por competencias requeridas, mediante un circuito de ascenso interno para los empleados que califiquen por formación y por desempeño. El Consultor deja elaborado documentos en los cuales se establecen las pautas / requisitos a cumplimentar para ser considerado dentro de un procesos de ascenso interno de funciones.-
- **Plan de Comunicación Interna**, definición y puesta en marcha de las pautas establecidas dentro del Plan de Comunicación Interna. El objetivo a alcanzar con su implementación es mejorar los circuitos comunicacionales a fin de lograr mayor eficiencia laboral.

Entregables

Entregables	Mes
Planes de Acción de la Nueva Gestión de RRHH	15

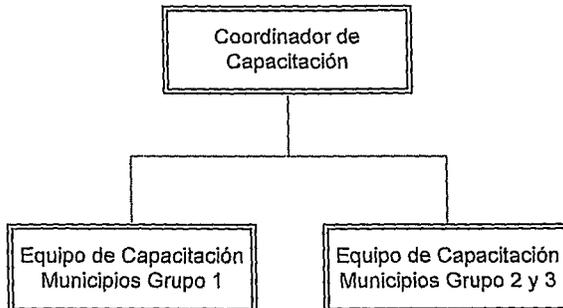
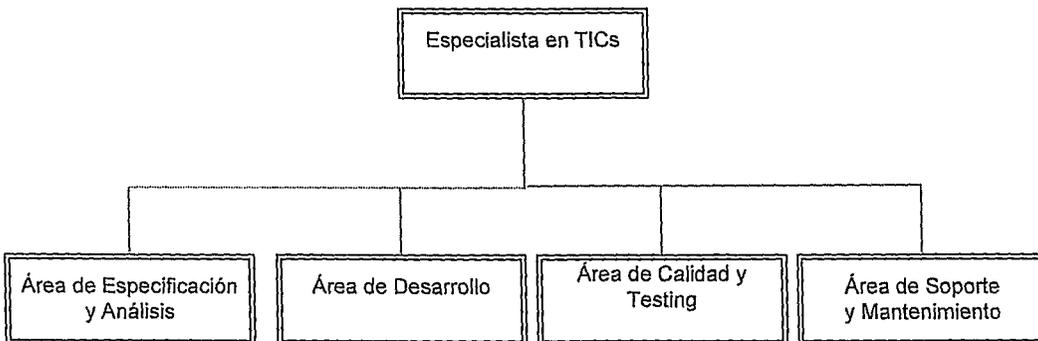
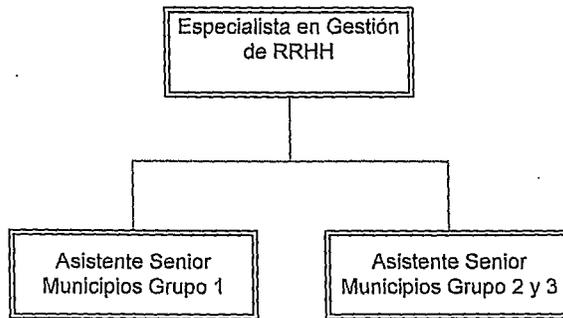
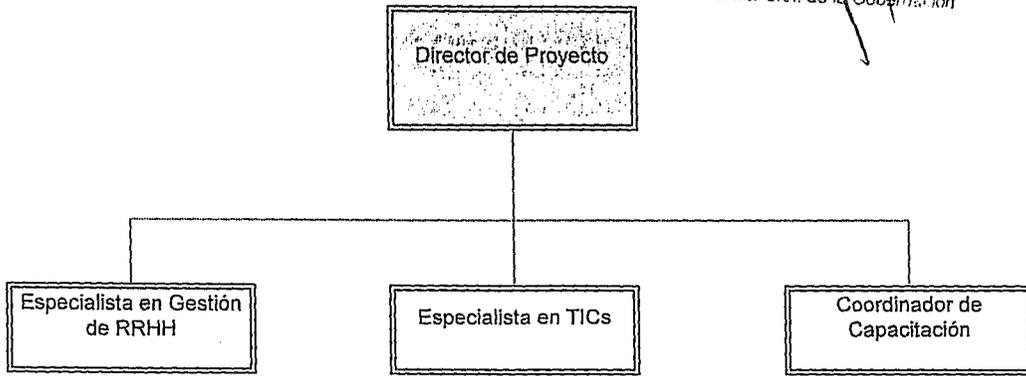


Handwritten signature/initials.

RINA R. DE TORRES
 Programa Leyes y Derechos
 Secretaria Gral. de la Gobernación

Organización y dotación del personal

RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación



cargo	Cantidad
-------	----------

6



Puesto	Cantidad
Director de Proyecto	1
Especialistas en Gestión de RRHH	1
Especialistas en TICs	1
Asistente Senior Municipios Grupo 1	1
Asistente Senior Municipios Grupo 2 y 3	1
Responsable Área de Especificación y Análisis / DBA	1
Responsable Área de Desarrollo	1
Responsable Área de Calidad y Testing	1
Responsable de Soporte y Mantenimiento	1
Analistas/Desarrolladores	2
Soporte y Mantenimiento	1
Asistente Capacitación Municipios Grupo 1	1
Asistente Capacitación Municipios Grupo 2	1
Total de profesionales, técnicos y administrativos	14

ES COPIA

RINA R. DE TORRES
 Programa Leyes y Decretos
 Secretaria Gral. de la Gobernación

Organización para la Ejecución del Proyecto

Reuniones de Avance

Se mantendrán reuniones de avance con una periodicidad mensual; las mismas se llevarán a cabo con la asistencia de los integrantes del equipo de trabajo de Boulevard Sur y de la Secretaría de la Función Pública, o del órgano responsable que designe el gobierno para el seguimiento y control, en las fechas a definir al inicio del Proyecto.

La agenda de las reuniones de avance propuesta será de:

- Presentación y análisis del avance
- Revisión de los riesgos de mayor nivel de exposición y seguimiento de los riesgos evaluados en la reunión anterior
- Feedback por parte de los responsables por el Gobierno de Salta
- Temas abiertos

Los reportes de estado contendrán:

- Resumen ejecutivo del estado del proyecto
- Grado de avance de los hitos o entregables
- Tiempo consumido en cada Hito o entregable
- Tiempo necesario para completar cada hito o entregable
- Informe de Riesgos.

Reportes de Estado

Independientemente de las reuniones de avance internas del equipo de trabajo, a los efectos de brindar visibilidad al Gobierno de Salta, se mantendrán reuniones de reporte de estado mensuales; las mismas se llevarán a cabo con la asistencia de los responsables para el Proyecto por parte de Boulevard Sur y del Gobierno.

Adicionalmente se desarrollará asociado a estas reuniones un reporte de estado del Proyecto cuyo contenido aproximado será:

- Resumen ejecutivo del estado del proyecto
- Grado de avance de los hitos o entregables
- Informe de Riesgos
- Próximos pasos previstos



FINA R. DE TORRES
Secretaría de Leyes y Derechos
Secretaría General de la Gobernación

h

Reporte de Actividades del Personal

Categoría del Personal	Contribución del personal															Total de la contribución persona-meses		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Sede	Campo	Total
[Sede]																		
[Campo]																		
	Subtotal																	
Administrativas	[Sede]															15		
	[Campo]																	
Asistentes																15		
																	12	
Asesores																13		
																	6	
Asesores/Sop																18		
Asesores/Sop																28		
																	28	
Asesores y Apoyo																30		
																	45	
	Subtotal															119	91	
	Total																	210



Descripción de la metodología y personal para capacitación

Definición de capacitación

La capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.

La capacitación en la actualidad representa uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de los recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, *sí* se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, la capacitación busca básicamente:

- Promover el desarrollo integral del personal.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.
- Incrementar la productividad y la calidad en el trabajo.

En el marco de la implementación del Proyecto, se propone el Plan Integral de Capacitación que resulta necesario para lograr esta transformación.

Para cumplir con los objetivos planteados en una organización sensible, que debe estar orientada a resultados y calidad de servicios a la comunidad, es imprescindible contar con los recursos humanos capacitados para la ejecución de las funciones asignadas de manera eficiente según las diversas especialidades y particularidades del sistema.

Análisis de situación de los municipios seleccionados

Considerar cada uno de los aspectos citados precedentemente, y otros más, debe representar el punto de partida en la definición de cualquier proyecto que se emprenda.

Por tal motivo el análisis organizacional, en el esquema que aquí se presenta, constituye la primera fase del proceso capacitador porque define el momento en que se establecen las bases de las actividades posteriores.

Por lo anterior, dicho análisis va a reflejar información sobre:

- Misiones, funciones asignadas a las diferentes áreas operativas de cada municipio y entidades gubernamentales relacionadas
- Descripción de procesos y procedimientos administrativos vigentes
- Estructura organizacional de los municipios y entidades gubernamentales relacionadas
- Funciones y líneas de autoridad
- Recursos disponibles

ECOCOPIA

RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gubernación



RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Decretos
Secretaría Gral. de la Gobernación

A partir del análisis que se realice de los aspectos antes citados, se obtendrá información de las dificultades que enfrentan las áreas que la componen.

Los puntos débiles o deficiencias encontradas deben ser cuidadosamente estudiadas a fin de establecer con claridad los problemas que pueden y deben ser resueltos con la capacitación, de tal manera que contribuya al cumplimiento del objetivo principal que es dotar a los municipios de un modelo de gestión de recursos humanos.

La capacitación al ser una actividad planeada contribuye a preparar y formar al recurso humano de una organización, sin embargo no todos los problemas pueden ser satisfechos con la misma.

Por tal motivo cuando el diagnóstico de la organización refleja problemas específicos en cuanto al desempeño laboral de los trabajadores referidos a la inducción, formación, actualización y desarrollo de sus funciones, éstos representan indicadores que guiarán el curso de las acciones de capacitación; por lo que representan la materia de la siguiente fase del proceso.

Diagnóstico de Necesidades

La determinación de necesidades de capacitación es la parte medular del proceso capacitador que permite conocer las deficiencias existentes en toda organización a fin de establecer los objetivos y las acciones a considerar en el plan.

La capacitación que surja de los problemas anteriores se reconoce como capacitación reactiva, ya que proviene de hechos y dificultades presentes.

Los cambios que efectúe toda organización provocarán futuras necesidades de capacitación, a ésta se le reconoce como capacitación proactiva, ya que se adelanta a los problemas y trata de prever resultados que fortalecerán a la organización.

El Plan de capacitación propuesto, define claramente las acciones que impactarán directamente en este tipo de capacitación, estableciendo un sistema de asesoramiento continuo y en tiempo real una vez finalizada la primera parte de la capacitación.

Sin embargo, independientemente del tipo de necesidad, momento y situación que la genera, los beneficios y resultados a obtener son, entre otros:

- Localización de necesidades reales a satisfacer
- Determinación de perfiles de puesto y/o actualización de los mismos
- Identificación clara del universo a capacitar, número de trabajadores, áreas y puestos
- Definición de objetivos y metas concretas factibles de alcanzar
- Estructuración de un programa de trabajo con tareas definida

- Determinación de los recursos que serán necesarios para la realización de las acciones que se programen

De esta manera el Plan de Capacitación permite tener una visión general acerca de lo que se desea realizar, por lo que considera:

- Objetivos
- Perfil requerido para los asistentes
- Docentes o responsables
- Distribución horaria (Un máximo de 4 horas diarias –para usuario final y gerencial- y 6 horas diarias –para personal técnico- y no más de 4 días por semana)
- Cantidad de participantes
- Temas, indicando la extensión horaria de cada uno
- Métodos a utilizar para el proceso de enseñanza / aprendizaje

Modalidad seleccionada para impartir la capacitación

La modalidad seleccionada para impartir la capacitación se expone a continuación enunciando las cualidades y ventajas que representa cada etapa de la misma:

Curso Teórico - Práctico

- Permite el desarrollo de la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes
- Puede combinar la teoría y la práctica
- Se emplea cuando se desea involucrar al trabajador en actividades más teóricas
- Permite el desarrollo de temas vinculados a la práctica
- Es de corta duración y se dictarán luego de impartidas las actividades teóricas mediante los respectivos cursos de capacitación.

Capacitación a Capacitadores

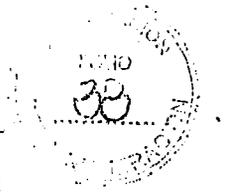
Un aspecto fundamental de cualquier trabajo de consultoría es la efectiva transferencia de metodologías y tecnología de los consultores a los usuarios.

Esta transferencia tiene por objeto lograr la independencia del funcionario respecto del consultor una vez puesto en marcha el sistema.

Para que ello sea posible, es necesario lograr que el usuario se haga "dueño" del sistema y su funcionamiento.

La metodología de capacitación propone, para lograr este objetivo, que la capacitación sea impartida por la propia gente de la organización. De esta manera, se logra un doble efecto:

ES COPIA



- Quién tiene a su cargo impartir la capacitación, se ve impulsado a conocer a fondo la materia respectiva; y
- quien recibe la capacitación lo hace de mejor manera cuando es una persona de su conocimiento.

En consecuencia, en aquellos casos en que sea posible, se entrenará a la propia gente de los distintos órganos rectores para que lideren la capacitación del resto del personal involucrado, con apoyo permanente de los consultores.

Asesoramiento continuo

- Permite la capacitación en tiempo real mientras el personal realiza las actividades cotidianas tanto las relacionadas con el Sistema Informático como las definidas en los procesos administrativos vigentes
- Permite reforzar lo aprendido durante el curso teórico - práctico

Criterios para seleccionar los recursos didácticos

La selección de los recursos didácticos se realizará aplicando criterios que consideren la capacidad de adquirir conocimientos teóricos y prácticos, preparación, interés y aptitud del grupo para evitar el uso de recursos, complicados y confusos; considerando las ventajas y limitaciones de cada uno de los recursos que se pretende elegir y optar por el que proporcione mayores ventajas; ya que el objetivo es elegir un recurso permita mantener un equilibrio, y evitar el uso de uno, que puede provocar aburrimiento o falta de atención del grupo participante. Para ello también se considerará y evaluarán las instalaciones en donde se llevará a cabo la capacitación ya que resulta necesario considerar la visibilidad, acústica, iluminación, ventilación, amplitud y otros recursos que permitan contar con un ambiente adecuado y de satisfacción para los participantes.

A priori, el material de capacitación debiera cubrir los siguientes puntos:

- Normas, metodología y estándares
- Circuitos administrativos, procedimientos y controles.
- Aspectos conceptuales del sistema.
- Funciones del sistema, que conciernan a cada empleado.
- Conceptos básicos (si son necesarios).
- Circuitos de prueba del sistema (guías para desarrollar casos ejemplo a través de las funciones del sistema).

Para cada sesión de entrenamiento, los usuarios deben disponer de uno o más juegos de datos sobre los cuales desarrollar los circuitos de pruebas. Por lo tanto, con anticipación a la ejecución de cada sesión, se preparan los datos para asegurar su consistencia.

La documentación y materiales entregados en la capacitación, será en papel, con copia en formato digital, en un plazo de 72 horas previo a la iniciación del curso teórico práctico. La duración de los mismos será de hasta un máximo de 4 horas diarias -para

ES COPIA

usuario final y gerencial – y 6 horas diarias – para personal técnico –y no más de 4 días por semana.

Realización del evento de capacitación

La realización de cualquier evento comprenderá los siguientes pasos:

Preparación

Se refiere a la organización que debe existir para el desarrollo adecuado de cada evento, coordinando las características de los siguientes aspectos:

- *De los participantes:*
 - Área ocupacional a la que pertenecen
 - Cargo que ocupan
 - Puesto que desempeñan
 - Edad
 - Escolaridad
 - Horario de trabajo
- *Del evento:*
 - Nombre del curso.
 - Nombre del instructor
 - Objetivos
 - Fecha de realización
 - Horario
- *Del ambiente:*
 - Selección de aulas
 - Condiciones materiales e higiénicas
 - Visibilidad, acústica, ventilación. etc.
- *Servicios complementarios:*
 - Cafetería, materiales, servicios, etc.

Sesiones de Capacitación

La capacitación se realiza integrando los aspectos informáticos con las normas de procedimiento, tal como le ocurrirá al usuario en su trabajo cotidiano.

Para ello, se desarrollan prototipos de capacitación, con el siguiente esquema de entrenamiento, que se aplica a cada grupo de usuarios:

- Sesión introductoria: Exposición teórica de los principales aspectos conceptuales comprendidos en el alcance específico, concerniente al grupo a capacitar.
- Prueba piloto guiada: En función de un circuito de prueba preparado previamente y guiados por el entrenador, el personal ejecuta un recorrido completo por las funciones del sistema que son concernientes al grupo.

EC COPIA



- La ejecución de esta prueba piloto contempla también la explicación y prueba de los procedimientos administrativos y de los principales documentos abarcados en el proceso.
- Prueba piloto de usuarios: Guiados por un segundo circuito de prueba, que se entrega y explica previamente, el personal desarrolla, sin apoyo permanente de entrenadores, una prueba completa de las funciones del sistema y de los procedimientos administrativos y uso de formularios.
- Sesión de refuerzo: Concluida la fase de pruebas piloto, el entrenador se reúne nuevamente con el grupo, a los efectos de evacuar dudas, reforzar conocimientos y levantar posibles problemas que hayan detectado los integrantes del grupo.

Registros de Capacitación

Cada capacitación tendrá el registro correspondiente en donde se indicará la duración del evento, capacitador, asistentes, temas tratados y consultas y observaciones realizadas.

Plan de Capacitación

Objetivo

Transferir a funcionarios y personal conocimientos teóricos y prácticos que resultan necesarios aplicar en el funcionamiento adecuado del Sistema de Información, permitiendo la adecuada utilización de cada módulo que compone el mismo.

Alcance

El Plan de Capacitación abarcará temas dirigidos a funcionarios que integran las Gerencias Altas y Medias (Secretarios, Subsecretarios, Directores Generales, Jefes de Área), Personal Técnico dependientes de las áreas incluidas en la implementación del Sistema.

Desarrollo de las capacitaciones

Para hacer más clara la comprensión de los cursos y su correlación, los mismos se codifican con las iniciales del grupo destinatario de los mismos, quedando:

- FM - 01, FM -02, etc. Se refieren a cursos destinados a Funcionarios Municipales.
- JA-01, JA-02, etc. Se refieren a cursos destinados a Jefes de Área.
- RM-01, RM-02, etc. Se refieren a cursos destinados a Referentes Municipales.
- RT-01, RT-02, etc. Se refiere a cursos destinados a Responsables Técnicos.

Capitaciones destinadas a Funcionarios Municipales

FM-01 Taller de Difusión de objetivos del proyecto y diagnóstico de la situación

ES COPIA

actual

Objetivos

Comprender los objetivos del proyecto y antecedentes, las ventajas competitivas que otorga la adopción del modelo. Diagnosticar la situación actual de los municipios mediante actividades de taller y prácticas

Dirigido a / perfil requerido de los asistentes:

Funcionarios municipales. Con conocimientos de la situación de sus municipios.

Contenido programático / Temas:

Presentación del proyecto. Objetivos. Presentación del Modelo de Gestión Integral de Recursos Humanos. Diagnósticos previos realizados. Taller: análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas / marcos conceptual / ejercicio práctico generando grupos por municipios con características similares de tamaño / gestión. Consenso y conclusiones.

Correlatividades con otros cursos:

Sin requisitos.

Duración:

4 horas distribuidas en 1 día por grupo de 20 funcionarios municipales.

Modalidad / método a utilizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje :

Teórico-práctico

Certificado :

Se entregarán certificados de participación en el curso con asistencia del 80% de la carga horaria. No requiere evaluación escrita.

Especificaciones de hardware o software :

No requiere.

Docente :

Lic. Carolina Feller y Lic. Patricia Kuzis.

Cantidad de participantes :

40 funcionarios en total.

Se impartirá dos veces el mismo curso ya que el número máximo de asistentes para desarrollar con éxito la metodología es de 20 personas.

FM-02 Aspectos generales del Modelo de Gestión de Recursos Humanos

Objetivos

Comprender el significado e implicancias del Modelo de Gestión de Recursos

W

Humanos.

RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

Dirigido a / perfil requerido de los asistentes:

Funcionarios municipales. Con conocimientos de la situación de sus municipios.

Contenido programático / Temas :

Fundamentos de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos • Subsistemas de gestión de RRHH. Propósitos, objetivos y contenidos generales de cada Subsistema. • Política de RRHH

Ventajas de la aplicación de cada subsistema para el Municipio.

Correlatividades con otros cursos:

FM-01.

Duración:

4 horas distribuidas en 1 día por grupo de 20 funcionarios municipales.

Modalidad / método a utilizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje :

Teórico-práctico con aplicaciones concretas de ejemplos en Municipios.

Certificado :

Se entregarán certificados de participación en el curso con asistencia del 80% de la carga horaria. No requiere evaluación escrita.

Especificaciones de hardware o software :

No requiere.

Docente :

Lic. Carolina Feller y Lic. Patricia Kuzis.

Cantidad de participantes :

40 funcionarios en total.

Se impartirá dos veces el mismo curso ya que el número máximo de asistentes para desarrollar con éxito la metodología es de 20 personas.

FM-03 Presentación del Sistema

Objetivos

Conocer el alcance funcional del Sistema, sus componentes y reportes gerenciales.

Dirigido a / perfil requerido de los asistentes:

Funcionarios municipales. Con conocimientos de la situación de sus municipios.

Contenido programático / Temas :

- Presentación general del Sistema, alcance de los Subsistemas de Organización del Trabajo, Gestión del Empleo, Gestión de Rendimiento, Gestión de Compensaciones, Gestión del Desarrollo

Correlatividades con otros cursos:

FM01 - FM02

Duración:

4 horas distribuidas en 1 día por grupo de 20 funcionarios municipales.

Modalidad / método a utilizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje :

Taller

Certificado :

Se entregarán certificados de participación en el curso con asistencia del 80% de la carga horaria. No requiere evaluación escrita.

Especificaciones de hardware o software :

No requiere

Docente :

Lic. Jorge Silvera

Cantidad de participantes :

40 funcionarios en total.

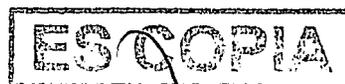
Se impartirá dos veces el mismo curso ya que el número máximo de asistentes para desarrollar con éxito la metodología es de 20 personas.

FM-04 Trabajo en equipo: Desafíos para alcanzar resultados diferenciales**Objetivos**

Desarrollar nuevas técnicas y estrategias de trabajo en equipo, y el desarrollo de grupos de trabajo, mejorando sus habilidades en materia de comunicación, manejando y resolviendo los conflictos a través del ejercicio del liderazgo, inspirando al equipo, generando entusiasmo y construyendo un entorno de confianza y compromiso que permita liderar la aplicación del nuevo modelo de Sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos. Las metodologías, enfoques y actividades han sido orientados al descubrimiento de los elementos centrales del trabajo en equipo y su aplicación en la labor cotidiana del funcionario municipal.

Dirigido a / perfil requerido de los asistentes:

Funcionarios municipales que deseen desarrollar las habilidades para formar equipos de trabajo eficaces.

Contenido programático / Temas :

RINAR. DE TOPRES
Programa Levas y Detachos
Secretaría General de la Gobernación



1 LAS PERSONAS EN SU ROL DE LÍDER Diferencias entre gerenciar y liderar. Actitudes en el liderazgo. Atributos del Líder ¿Cómo puedo mejorar mis habilidades? 2 MODELO DE PREPARACIÓN DE GRUPOS • El enfoque en el cliente. • La Dirección. • La comprensión. • La responsabilidad por los resultados. 3 TIPOS DE EQUIPOS • Efectivo o inefectivo - detección de diferencias. • Criterios para aunar esfuerzos y criterios. • Comportamientos que favorecen y dificultan el trabajo en equipo. 4 DESARROLLO DE HABILIDADES: "COMUNICACIÓN " • Comunicación y liderazgo. • Diferentes estilos de comunicación. Empatía. • Transmisión de mensajes e instrucciones. • Retroalimentación. • Procesos compartidos de análisis. 5 ¿EN QUÉ ETAPA SE ENCUENTRA EL EQUIPO DE TRABAJO ACTUALMENTE Y CUÁL ES LA ESTRUCTURA? • Etapas de desarrollo. • Liderazgo de equipos. La estructura autocrática. La estructura paternalista. La estructura permisiva. La estructura participativa. 6 LOS ROLES EN EL EQUIPO DE TRABAJO • Roles mentales. • Roles de acción. • Roles sociales. 7 DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS DEL GRUPO • Lo que los miembros esperan del grupo. • El consenso. • La flexibilidad de los objetivos. 8 DESARROLLO DE HABILIDADES: "COACHING" • Coaching y Liderazgo. • ¿Cómo dar retroalimentación con base en el Coaching? • Modelo de Coaching para empleados con bajo desempeño. 9 DESARROLLO DE HABILIDADES: "MANEJO DE CONFLICTOS" • Conflicto y Liderazgo. • Estilos de manejo de conflictos. • Modelo colaborativo en el manejo de conflictos. 10 ESTRATEGIAS DEL GRUPO. ANÁLISIS DE CASO. PLAN DE ACCIÓN • Tareas. • Acciones. • Responsabilidades. • Tiempo. • Seguimiento.

Correlatividades con otros cursos:

Sin requisitos.

Duración:

16 horas distribuidas en 4 días, por grupo de 20 funcionarios municipales.

Modalidad / método a utilizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje:

Teórico-práctico

Certificado:

Se entregarán certificados de participación en el curso con asistencia del 80% de la carga horaria. Evaluación escrita múltiple choice.

Especificaciones de hardware o software:

No requiere.

Docente:

Lic. Carolina Feller y Lic. Patricia Kuzis.

Cantidad de participantes:

40 funcionarios en total.

Se impartirá dos veces el mismo curso ya que el número máximo de asistentes para desarrollar con éxito la metodología es de 20 personas.

ESCOPIA

RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría General de la Cooperación

FM-05 Taller de Prevención de Conflictos**Objetivos**

Objetivo del curso: Que los funcionarios municipales puedan analizar, interpretar e implementar programas destinados a la prevención de conflictos en los municipios para evitar situaciones complicadas de resolver cuando se implemente el nuevo Modelo de Gestión de Recursos Humanos y la suma de los problemas no resueltos.

Dirigido a / perfil requerido de los asistentes:

Funcionarios municipales que deseen desarrollar las habilidades para prevenir y gestionar conflictos.

Contenido programático / Temas :

El conflicto organizacional: distintas concepciones y puntos de vista. Modelo del proceso de conflicto. La organización informal como espacio para la formación de conflictos. Conductas interpersonales y grupales. Bases propicias para la aparición del conflicto. Formas de superación y prevención futura. Análisis de resultados de organizaciones que previenen conflictos en comparación con las que no toman ninguna prevención. Conclusiones del grupo de asistentes.

Correlatividades con otros cursos:

Sin requisitos.

Duración:

8 horas distribuidas en 2 días, por grupo de 20 funcionarios municipales.

Modalidad / método a utilizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje :

Teórico-práctico

Certificado :

Se entregarán certificados de participación en el curso con asistencia del 80% de la carga horaria. Evaluación escrita múltiple choice.

Especificaciones de hardware o software :

No requiere.

Docente :

Lic. Carolina Feller y Lic. Patricia Kuzis.

Cantidad de participantes :

40 funcionarios en total.

Se impartirá dos veces el mismo curso ya que el número máximo de asistentes para desarrollar con éxito la metodología es de 20 personas.

FM-06 Liderazgo para una Gestión Municipal de Excelencia



RINAR DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

Objetivos

Objetivo del curso: Que los funcionarios municipales reconozcan y adquieran las habilidades que permitan identificar, gestionar y satisfacer las cambiantes necesidades de los diferentes grupos de interés de su Municipio con especial énfasis en el nuevo Sistema de Gestión de Recursos Humanos..

Dirigido a / perfil requerido de los asistentes:

Funcionarios municipales que deseen desarrollar las habilidades para liderar la implementación del nuevo Modelo de gestión de Recursos Humanos

Contenido programático / Temas :

- El líder como individuo: personalidad, valores, actitudes y estilos.
- Capacidades y competencias de los líderes.
- Liderazgo de servicio.
- Los seguidores.
- Principales prácticas del Liderazgo: Motivación, Comunicación, Conducción de equipos, Responsabilidad social.
- Creación de la Visión y de una Dirección Estratégica.
- Desarrollo de la Cultura y de los Valores organizacionales para el éxito a largo plazo.
- Cómo diseñar una Organización que aprende y mejora continuamente.
- Liderar la Diversidad y el Cambio constante.
- Desafío: conocer, comprender y responder a las necesidades de los distintos grupos de interés.
- Revisión y mejora del Liderazgo.

Correlatividades con otros cursos:

FM-01 y FM-02.

Duración:

8 horas distribuidas en 2 días, por grupo de 20 funcionarios municipales.

Modalidad / método a utilizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje :

Teórico-práctico

Certificado :

Se entregarán certificados de participación en el curso con asistencia del 80% de la carga horaria. Evaluación escrita múltiple choice.

Especificaciones de hardware o software :

No requiere.

Docente :

Lic. Carolina Feller y Lic. Patricia Kuzis..

Cantidad de participantes :

40 funcionarios en total.

Se impartirá dos veces el mismo curso ya que el número máximo de asistentes para desarrollar con éxito la metodología es de 20 personas.

FM-07 Taller de Motivación. Estrategias para un mayor Nivel de realización Laboral y Personal

Objetivos

RINAR. DE TORRES
Programa Leves y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

Encuadrar su trabajo dentro de un enfoque de Gestión Sistémica. • Identificar la influencia de las emociones en relación a las conductas y a los estilos de trabajo desarrollados, promoviendo un mayor dominio de las mismas. • Comprender la necesidad de una interacción desde el diálogo que contribuya a fortalecer el equipo de trabajo. • Comprender la importancia de asumir sus responsabilidades laborales a partir de una actitud proactiva, orientada al aprendizaje continuo. • Reconocer la importancia de colaborar en la construcción de un clima de trabajo positivo. • Aumentar su motivación en situaciones específicas. • Encarar proyectos de diversa índole con un significado personal. • Reconocer los factores que permiten una mejor realización laboral y personal. • Definir, construir y aplicar el concepto de motivación, a partir de la integración de aspectos objetivos y subjetivos vinculados a sus actividades cotidianas. • Contribuir con su participación a la conformación de equipos de trabajo motivado y efectivo.

Dirigido a / perfil requerido de los asistentes:

Funcionarios municipales que deseen desarrollar las habilidades para liderar y motivar a los miembros del Municipio en la implementación del nuevo Modelo de gestión de Recursos Humanos.

Contenido programático / Temas :

• PRESENTACIÓN DEL CURSO. • Metodología de Taller mediante juegos de roles. LA MOTIVACIÓN COMO "DISPARADOR" NECESARIO PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS PERSONALES Y DEL APRENDIZAJE: • Origen de la motivación. • Redefinición entre "el adentro y el afuera". • Tiempo y necesidades internas / Tiempo y necesidades externas. LA MOTIVACIÓN DENTRO DE UN PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD: • Enfoque sistémico. • Comunicación. • Interacción - Retroalimentación. • Estilos de Comunicación. • Lenguaje Verbal y analógico. • Mensajes implícitos y explícitos. • Empatía. RELACIÓN ENTRE LA MOTIVACIÓN Y LOS VECTORES: NECESIDAD, OBJETIVOS Y TAREA: • Tarea explícita. • Tarea implícita. INCENTIVOS EN RELACIÓN A LA TAREA: • Internos: desde el equipo de trabajo. • Externos: desde el vínculo con el Cliente. RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y CREACIÓN DEL VALOR DE LA ORGANIZACIÓN: • Competencias / Permanencia / Competencia. • Desarrollo de sentido de Pertenencia y de Cooperación. • Formación de futuros líderes. CONCEPTOS ASOCIADOS: • Eficacia. • Calidad de Gestión. • Calidad de Vida. CONSULTAS. EVALUACIONES.

Correlatividades con otros cursos:

FM-01 y FM-02.

Duración:

8 horas distribuidas en 2 días, por grupo de 20 funcionarios municipales.

Modalidad / método a utilizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje :

Teórico-práctico

Certificado :

Se entregarán certificados de participación en el curso con asistencia del 80% de la

W

carga horaria. Evaluación escrita múltiple choice.

Especificaciones de hardware o software :

No requiere.

Docente :

Lic. Carolina Feller y Lic. Patricia Kuzis.

Cantidad de participantes :

40 funcionarios en total.

Se impartirá dos veces el mismo curso ya que el número máximo de asistentes para desarrollar con éxito la metodología es de 20 personas.

Capacitaciones destinadas a Jefes de Áreas

JA-01 Taller de Difusión de objetivos del proyecto y diagnóstico de la situación actual

Objetivos

Comprender los objetivos del proyecto y antecedentes, las ventajas competitivas que otorga la adopción del modelo. Diagnosticar la situación actual de los municipios mediante actividades de taller y prácticas

Dirigido a / perfil requerido de los asistentes:

Jefes de Áreas. Con experiencia de dos años en el ejercicio de sus funciones.

Contenido programático / Temas :

- Presentación del proyecto. Objetivos. Presentación del Modelo de Gestión Integral de Recursos Humanos. Diagnósticos previos realizados. Taller: análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas / marcos conceptual / ejercicio práctico generando grupos por municipios con características similares de tamaño / gestión. Consenso y conclusiones.

Correlatividades con otros cursos:

Sin requisitos.

Duración:

4 horas distribuidas en 1 día por grupo de 20 jefes de áreas.

Modalidad / método a utilizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje :

Teórico-práctico

Certificado :

Se entregarán certificados de participación en el curso con asistencia del 80% de la carga horaria. No requiere evaluación escrita.

ES COPIA

DECRETO 2984

80

Especificaciones de hardware o software :

RINOR DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría General de la Gobernación

No requiere.

Docente :

Lic. Carolina Feller y Lic. Patricia Kuzis.

Cantidad de participantes :

100 jefes de áreas en total.

Se impartirá cinco veces el mismo curso ya que el número máximo de asistentes para desarrollar con éxito la metodología es de 20 personas.

JA-02 Aspectos generales del Modelo de Gestión de Recursos Humanos - Primera parte

Objetivos

Comprender el significado e implicancias del Modelo de Gestión de Recursos Humanos, profundizar el conocimiento de los Subsistemas Organización del Trabajo y Gestión del Empleo

Dirigido a / perfil requerido de los asistentes:

Jefes de área con dos años de antigüedad en el cargo. Conocimientos básicos de gestión de RRHH.

Contenido programático / Temas :

- Fundamentos de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos • Subsistemas de gestión de RRHH. Propósitos, objetivos y contenidos generales de cada Subsistema. • Política de RRHH •

Ventajas de la aplicación de cada subsistema para el Municipio.

Subsistema Organización del Trabajo: marco teórico. Fundamentos, objetivos, funcionamiento. Aplicación al Municipio. Taller de ejercicios prácticos.

Subsistema Gestión del Empleo: marco teórico. Fundamentos, objetivos, funcionamiento. Aplicación al Municipio. Taller de ejercicios prácticos.

Correlatividades con otros cursos:

JM-01.

Duración:

4 horas distribuidas en 1 día por grupo de 20 jefes de áreas.

Modalidad / método a utilizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje :

Teórico-práctico con aplicaciones concretas de ejemplos en Municipios.

Certificado :

Se entregarán certificados de participación en el curso con asistencia del 80% de la



RINAZ R. DE TORRES
Programa Leyes y Decretos
Secretaría Graf. de la Gobernación

carga horaria. Evaluación escrita múltiple choice.

Especificaciones de hardware o software :

No requiere.

Docente :

Lic. Carolina Feller y Lic. Patricia Kuzis.

Cantidad de participantes :

100 jefes de áreas en total.

Se impartirá cinco veces el mismo curso ya que el número máximo de asistentes para desarrollar con éxito la metodología es de 20 personas.

JA-03 Aspectos generales del Modelo de Gestión de Recursos Humanos - Segunda parte

Objetivos

Repasar el significado e implicancias del Modelo de Gestión de Recursos Humanos, profundizar el conocimiento de los Subsistemas Gestión de Rendimiento, Gestión de la Compensación, Gestión de Desarrollo y Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales.

Dirigido a / perfil requerido de los asistentes:

Jefes de área con dos años de antigüedad en el cargo. Conocimientos básicos de gestión de RRHH.

Contenido programático / Temas :

Repaso del Modelo de Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Subsistema Gestión del Rendimiento: marco teórico. Fundamentos, objetivos, funcionamiento. Aplicación al Municipio. Taller de ejercicios prácticos.

Subsistema Gestión de la Compensación: marco teórico. Fundamentos, objetivos, funcionamiento. Aplicación al Municipio.

Subsistema Gestión del Desarrollo: marco teórico. Fundamentos, objetivos, funcionamiento. Aplicación al Municipio. Taller de ejercicios prácticos.

Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales: marco teórico. Fundamentos, objetivos, funcionamiento. Aplicación al Municipio. / Ejercicio de diagnóstico de la situación en los Municipios.

Correlatividades con otros cursos:

JM-01 – JM-02.

Duración:

4 horas distribuidas en 1 día por grupo de 20 jefes de áreas.

Modalidad / método a utilizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje :

Teórico-práctico con aplicaciones concretas de ejemplos en Municipios.

Certificado :

Se entregarán certificados de participación en el curso con asistencia del 80% de la carga horaria. Evaluación escrita múltiple choice.

Especificaciones de hardware o software :

No requiere.

Docente :

Lic. Carolina Feller y Lic. Patricia Kuzis.

Cantidad de participantes :

100 jefes de áreas en total.

Se impartirá cinco veces el mismo curso ya que el número máximo de asistentes para desarrollar con éxito la metodología es de 20 personas.

JA-04 Presentación del sistema

Objetivos

Conocer el alcance funcional del Sistema, sus componentes y reportes.

Dirigido a / perfil requerido de los asistentes:

Jefes de área.

Contenido programático / Temas :

- Presentación

Correlatividades con otros cursos:

JM-01 – JM-02.

Duración:

4 horas distribuidas en 1 día por grupo de 20 jefes de áreas.

Modalidad / método a utilizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje :

Teórico-práctico

Certificado :

Se entregarán certificados de participación en el curso con asistencia del 80% de la carga horaria. Evaluación escrita múltiple choice.

Especificaciones de hardware o software :

Se realizará con equipamiento provisto por la empresa.

Docente :

ES COPIA



Lic. Jorge Silvera, Lic. Cynthia Berlasso

RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

Cantidad de participantes :

100 jefes de áreas en total.

Se impartirá cinco veces el mismo curso ya que el número máximo de asistentes para desarrollar con éxito la metodología es de 20 personas.

JA-05 Taller de Trabajo en equipo**Objetivos**

Los enormes desafíos que enfrentan los Municipios en la implementación de un nuevo Modelo de Gestión de Recursos Humanos y la tarea de los Jefes de Área no pueden afrontarse en soledad. Será fundamental trabajar con equipos altamente eficientes, que hacen absolutamente cierto aquello de que el todo es más que la suma de las partes, proporcionando más ideas, energía, creatividad, motivación y productividad que las personas aisladas. Las aptitudes, actitudes y habilidades necesarias para integrar un equipo triunfador, pueden desarrollarse mediante los talleres prácticos que se llevan a cabo en este curso taller.

Dirigido a / perfil requerido de los asistentes:

Jefes de área. Con conocimientos de Gestión de Recursos Humanos.

Contenido programático / Temas :

• Presentación del curso. • Beneficios y ventajas del trabajo en equipo. • Trabajo cooperativo (prestar ayuda y apoyo, compartir recursos, colaborar) • Vinculación y relacionamiento empático. • Respeto por los demás, sus ideas y puntos de vista. Apertura. • Diálogo y Escucha active. • Pensamiento creativo. • Toma de decisiones en consenso. • Organización y Planificación. • Liderazgo y motivación. • Resolución de conflictos en el grupo. • Consultas. • Encuesta de satisfacción del participante.

Correlatividades con otros cursos:

JA-01, JA-02, JA-03, JA-04.

Duración:

16 horas distribuidas en 4 día por grupo de 20 jefes de áreas.

Modalidad / método a utilizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje :

Teórico-práctico

Certificado :

Se entregarán certificados de participación en el curso con asistencia del 80% de la carga horaria. Evaluación escrita múltiple choice.

Especificaciones de hardware o software :

No requiere.

Docente :

Lic. Carolina Feller y Lic. Patricia Kuzis.

Cantidad de participantes :

100 jefes de áreas en total.

Se impartirá cinco veces el mismo curso ya que el número máximo de asistentes para desarrollar con éxito la metodología es de 20 personas.

JA-06 Taller de Liderazgo para mandos medios

Objetivos

Desarrollar competencias y mejorar habilidades a través de la práctica de las funciones de liderazgo. Incorporar destrezas y comportamientos necesarios para el ejercicio del liderazgo, inspirando al equipo, generando entusiasmo y construyendo un entorno de confianza y compromiso.

Dirigido a / perfil requerido de los asistentes:

Jefes de área. Con conocimientos de gestión de Recursos Humanos que deseen desarrollar las cualidades de un buen líder y quieran maximizar su performance y mejorar sus resultados.

Contenido programático / Temas :

- 1 LAS PERSONAS EN SU ROL DE LÍDER • Autoexamen de estilos gerenciales. • Diferencias entre gerenciar y liderar. • Actitudes en el liderazgo. • Atributos del líder ¿Cómo puedo mejorar mis habilidades?
- 2 COMPORTAMIENTO Y MOTIVACIÓN EN EL LIDERAZGO • Los rasgos de personalidad y los estilos de liderazgo. • Estilo de conducción: Blake & Mouton. • Liderazgo situacional.
- 3 LIDERAR DESDE EL MEDIO • Roles. • Rol de asesor y orientador. • Rol de facilitador. • Rol de integrador.
- 4 DESARROLLO DE HABILIDADES: "COMUNICACIÓN" • Comunicación y el liderazgo. • Transmisión de mensajes e instrucciones. • Retroalimentación.
- 5 DESARROLLO DE HABILIDADES: "COACHING" • Coaching y Liderazgo. • ¿Cómo dar retroalimentación con base en el coaching? • Modelo de coaching para empleados con bajo desempeño.
- 6 DESARROLLO DE HABILIDADES: " MANEJO DE CONFLICTOS" • Conflictos y Liderazgo. • Estilos de manejo de Conflictos. • Modelo del estilo colaborar de manejo de Conflictos.

Correlatividades con otros cursos:

JA-01, JA-02, JA-03, JA-04, JA-05.

Duración:

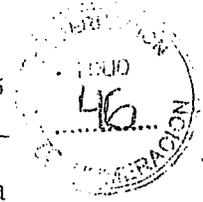
4 horas distribuidas en 1 día por grupo de 20 jefes de áreas.

Modalidad / método a utilizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje :

Teórico-práctico

Certificado :

W



Se entregarán certificados de participación en el curso con asistencia del 80% de la carga horaria. Evaluación escrita múltiple choice.

Especificaciones de hardware o software :

No requiere.

Docente :

Lic. Carolina Feller y Lic. Patricia Kuzis.

Cantidad de participantes :

100 jefes de áreas en total.

Se impartirá cinco veces el mismo curso ya que el número máximo de asistentes para desarrollar con éxito la metodología es de 20 personas.

JA-07 Taller de Motivación

Objetivos

El Capital Humano es reconocido como una de las más importantes ventajas competitivas con que cuenta un Municipio. Su desarrollo y perfeccionamiento no depende exclusivamente de variables ligadas a la capacitación de habilidades y competencias, sino también de que las personas se encuentren suficientemente motivadas en relación a su tarea. La motivación es la base de cualquier proceso de aprendizaje, y el "motor" que impulsa nuestras acciones. Participando en este Taller, los Jefes de Área podrán reflexionar e indagar en un espacio de trabajo grupal, acerca del origen de la Motivación y su relación con la Comunicación, los equipos de trabajo, las tareas desarrolladas, etc., aspirando a reconocer posibles estrategias que les permitan alcanzar un mayor nivel de realización laboral y personal. Como consecuencia de ello, lograrán un mayor aporte a los equipos de trabajo a los que pertenezcan, contribuyendo a la mejora del rendimiento de los mismos.

Dirigido a / perfil requerido de los asistentes:

Jefes de área. Con conocimientos de gestión de Recursos Humanos que deseen mejorar sus condiciones como motivadores de los equipos de trabajo a los que pertenecen.

Contenido programático / Temas :

- Metodología de Taller mediante juegos de roles. LA MOTIVACIÓN COMO "DISPARADOR" NECESARIO PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS PERSONALES Y DEL APRENDIZAJE: • Origen de la motivación. • Redefinición entre "el adentro y el afuera". • Tiempo y necesidades internas / Tiempo y necesidades externas. Enfoque sistémico. • Comunicación. • Interacción – Retroalimentación. • Estilos de Comunicación. • Lenguaje Verbal y analógico. • Mensajes implícitos y explícitos. • Empatía. • Tarea explícita. • Tarea implícita. INCENTIVOS EN RELACIÓN A LA TAREA: • Internos: desde el equipo de trabajo. • Externos: desde el vínculo con el Cliente. • Calidad de Vida. CONSULTAS. EVALUACIONES.

Correlatividades con otros cursos:

ES COPIA

RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación.

JA-01, JA-02, JA-03, JA-04, JA-05, JA-06.

RINAR DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación**Duración:**

4 horas distribuidas en 1 día por grupo de 20 jefes de áreas.

Modalidad / método a utilizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje :

Aprender haciendo, a través del uso de herramientas de exposición, trabajos grupales, con aproximadamente un 80% de práctica y 20% de exposición teórica. Se desarrollarán: conceptos teóricos, talleres prácticos con juegos de roles a través de los cuales se arriba a los conceptos teóricos y se alcanzan los objetivos planteados.

Certificado :

Se entregarán certificados de participación en el curso con asistencia del 80% de la carga horaria. Evaluación escrita múltiple choice.

Especificaciones de hardware o software :

No requiere.

Docente :

Lic. Carolina Feller y Lic. Patricia Kuzis.

Cantidad de participantes :

100 jefes de áreas en total.

Se impartirá cinco veces el mismo curso ya que el número máximo de asistentes para desarrollar con éxito la metodología es de 20 personas.

*Capacitaciones destinadas a Referentes Municipales****RM-01 Taller de Difusión de objetivos del proyecto y diagnóstico de la situación actual*****Objetivos**

Comprender los objetivos del proyecto y antecedentes, las ventajas competitivas que otorga la adopción del modelo. Diagnosticar la situación actual de los municipios mediante actividades de taller y prácticas

Dirigido a / perfil requerido de los asistentes:

Referentes Municipales. Con experiencia de dos años en el ejercicio de sus funciones.

Contenido programático / Temas :

- Presentación del proyecto. Objetivos. Presentación del Modelo de Gestión Integral de Recursos Humanos. Diagnósticos previos realizados. Taller: análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas / marcos conceptual / ejercicio práctico generando grupos por municipios con características similares de tamaño / gestión.



Consenso y conclusiones.

Correlatividades con otros cursos:

Sin requisitos.

Duración:

4 horas distribuidas en 1 día por grupo de 20 referentes municipales.

Modalidad / método a utilizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje :

Teórico-práctico

Certificado :

Se entregarán certificados de participación en el curso con asistencia del 80% de la carga horaria. No requiere evaluación escrita.

Especificaciones de hardware o software :

No requiere.

Docente :

Lic. Carolina Feller y Lic. Patricia Kuzis.

Cantidad de participantes :

100 Referentes Municipales en total.

Se impartirá cinco veces el mismo curso ya que el número máximo de asistentes para desarrollar con éxito la metodología es de 20 personas.

RM-02 Aspectos generales del Modelo de Gestión de Recursos Humanos - Primera parte

Objetivos

Comprender el significado e implicancias del Modelo de Gestión de Recursos Humanos, profundizar el conocimiento de los Subsistemas Organización del Trabajo y Gestión del Empleo

Dirigido a / perfil requerido de los asistentes:

Referentes Municipales con dos años de antigüedad en el cargo. Conocimientos medios de gestión de RRHH.

Contenido programático / Temas :

- Fundamentos de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos • Subsistemas de gestión de RRHH. Propósitos, objetivos y contenidos generales de cada Subsistema. • Política de RRHH •

Ventajas de la aplicación de cada subsistema para el Municipio.

Subsistema Organización del Trabajo: marco teórico. Fundamentos, objetivos,

funcionamiento. Aplicación al Municipio. Taller de ejercicios prácticos.

Subsistema Gestión del Empleo: marco teórico. Fundamentos, objetivos, funcionamiento. Aplicación al Municipio. Taller de ejercicios prácticos.

Correlatividades con otros cursos:

RF-01.

Duración:

4 horas distribuidas en 1 día por grupo de 20 referentes municipales.

Modalidad / método a utilizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje :

Teórico-práctico con aplicaciones concretas de ejemplos en Municipios.

Certificado :

Se entregarán certificados de participación en el curso con asistencia del 80% de la carga horaria. Evaluación escrita tipo múltiple choice.

Especificaciones de hardware o software :

No requiere.

Docente :

Lic. Carolina Feller y Lic. Patricia Kuzis.

Cantidad de participantes :

100 referentes municipales en total.

Se impartirá cinco veces el mismo curso ya que el número máximo de asistentes para desarrollar con éxito la metodología es de 20 personas.

RM-03 Aspectos generales del Modelo de Gestión de Recursos Humanos - Segunda parte

Objetivos

Repasar el significado e implicancias del Modelo de Gestión de Recursos Humanos, profundizar el conocimiento de los Subsistemas Gestión de Rendimiento, Gestión de la Compensación, Gestión de Desarrollo y Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales.

Dirigido a / perfil requerido de los asistentes:

Referentes Municipales con dos años de antigüedad en el cargo. Conocimientos medios de gestión de RRHH.

Contenido programático / Temas :

Repaso del Modelo de Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Subsistema Gestión del Rendimiento: marco teórico. Fundamentos, objetivos, funcionamiento. Aplicación al Municipio. Taller de ejercicios prácticos.

ESCOPIA



Subsistema Gestión de la Compensación: marco teórico. Fundamentos, objetivos, funcionamiento. Aplicación al Municipio.

Subsistema Gestión del Desarrollo: marco teórico. Fundamentos, objetivos, funcionamiento. Aplicación al Municipio. Taller de ejercicios prácticos.

Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales: marco teórico. Fundamentos, objetivos, funcionamiento. Aplicación al Municipio. / Ejercicio de diagnóstico de la situación en los Municipios.

Correlatividades con otros cursos:

RM-01 – RM-02.

Duración:

4 horas distribuidas en 1 día por grupo de 20 referentes municipales

Modalidad / método a utilizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje :

Teórico-práctico con aplicaciones concretas de ejemplos en Municipios.

Certificado :

Se entregarán certificados de participación en el curso con asistencia del 80% de la carga horaria. Evaluación escrita tipo múltiples choice.

Especificaciones de hardware o software :

No requiere.

Docente :

Lic. Carolina Feller y Lic. Patricia Kuzis.

Cantidad de participantes :

100 referentes municipales en total.

Se impartirá cinco veces el mismo curso ya que el número máximo de asistentes para desarrollar con éxito la metodología es de 20 personas.

RM-04 Presentación del sistema

Objetivos

Conocer el alcance funcional del Sistema desde el punto de visto operativo, sus componentes, módulos y reportes gerenciales.

Dirigido a / perfil requerido de los asistentes:

Referentes Municipales. Con conocimientos de Gestión de RRHH e informática básica

Contenido programático / Temas :

- Presentación del Sistema, Funcionalidad detallada de los Subsistemas de Organización del Trabajo, Gestión del Empleo, Gestión de Rendimiento, Gestión de Compensaciones, Gestión del Desarrollo. Funcionalidad para la gestión de novedades y configuración de

ES COPIA

parámetros del Sistema, procesos y generación de reportes.

RINAR DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

Correlatividades con otros cursos:

RM 01 – RM 02 – RM 03

Duración:

4 horas distribuidas en 1 día por grupo de 20 referentes municipales

Modalidad / método a utilizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje :

Teórico-práctico

Certificado :

Se entregarán certificados de participación en el curso con asistencia del 80% de la carga horaria. Evaluación escrita tipo múltiples choise.

Especificaciones de hardware o software :

Se proveerá el aula de Capacitación por Grupo de Implementación del Sistema

Docente :

Lic. Jorge Silvera, Lic. Cynthia Berlasso

Cantidad de participantes :

100 referentes municipales en total.

Se impartirá cinco veces el mismo curso ya que el número máximo de asistentes para desarrollar con éxito la metodología es de 20 personas.

RM-05 Herramientas de gestión de Recursos Humanos

Objetivos

Proporcionar las herramientas y técnicas más avanzadas en materia de Gestión de RR.HH. que le permitan ampliar sus conocimientos en materia de Recursos Humanos para desarrollarlos e implementarlos en los Municipios, logrando la cabal comprensión del Modelo de Gestión de Recursos Humanos a implementarse.

Dirigido a / perfil requerido de los asistentes:

Jefes de área. Con conocimientos de gestión de Recursos Humanos.

Contenido programático / Temas :

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL MARCO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN: Análisis y planeamiento estratégico. Elementos del análisis estratégico. Plan estratégico de RRHH. Modelos y enfoques de la gestión estratégica de RR.HH. Inventario de RR.HH. Nuevas tendencias de las organizaciones. Etapas del proceso de planificación de RR.HH. Perfiles de alto desempeño. PROCESO DE ANALISIS DE PUESTOS: Personas frente a puestos. Análisis de puestos de trabajo. Diseño del proceso de análisis de puestos. Planificación. Ejecución y control.

W



Valoración de puestos de trabajo. Descripciones de puestos. Clases de puestos. Procedimientos generales. Redacción de descripciones de puestos. Las competencias. Enfoque basado en las personas. Origen. Concepto. La puesta en práctica. Planificación. Ejecución. Evaluación comparativa basada en competencias y en puestos. PROCESO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE CARRERA: Formación y perfeccionamiento. Determinación de las necesidades de capacitación. Implementación de los programas de capacitación. Programas de formación. Métodos y medios. Tendencias en la formación. Control y evaluación de los programas de capacitación. Empleo de las nuevas tecnologías de información. Ventajas e inconvenientes de la formación virtual. Gestión y desarrollo por competencias. Fines e importancia de la gestión y planificación de carrera. Necesidades y objetivos de la planificación de carrera profesional. Confección de planes de carrera. Tendencias. Planes de retención. - PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: Finalidades y necesidades de la evaluación de desempeño. Relaciones e influencias. Criterios de rendimiento. Métodos y enfoques de evaluación de desempeño. Sesgos y obstáculos en la evaluación de desempeño. Elaboración de políticas de evaluación de desempeño. Entrevistas de evaluación de desempeño. ¿Cómo evaluar el desempeño por competencias? La evaluación 360°. La relación de la evaluación de desempeño con los planes de carrera. Estrategias actuales de mejora de desempeño.

Correlatividades con otros cursos:

RM-01, RM-02, RM-03, RM-04.

Duración:

16 horas distribuidas en 4 días por grupo de 20 jefes de áreas.

Modalidad / método a utilizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje :

Teórico-práctico

Certificado :

Se entregarán certificados de participación en el curso con asistencia del 80% de la carga horaria. Se realizará evaluación escrita tipo múltiple choice.

Especificaciones de hardware o software :

No se requiere.

Docente :

Lic. Carolina Feller y Lic. Patricia Kuzis.

Cantidad de participantes :

100 jefes de áreas en total.

Se impartirá cinco veces el mismo curso ya que el número máximo de asistentes para desarrollar con éxito la metodología es de 20 personas.

RM-06 Taller de Trabajo en equipo



RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Decretos
Secretaría Gral. de la Gobernación

Objetivos

Para la implementación del Modelo de Gestión de Recursos Humanos será fundamental trabajar con equipos altamente eficientes, que hacen absolutamente cierto aquello de que el todo es más que la suma de las partes, proporcionando más ideas, energía, creatividad, motivación y productividad que las personas aisladas. Las aptitudes, actitudes y habilidades necesarias para integrar un equipo triunfador, pueden desarrollarse mediante los talleres prácticos que se llevan a cabo en este curso taller.

Dirigido a / perfil requerido de los asistentes:

Referentes Municipales. Con conocimientos de gestión de Recursos Humanos y experiencia de dos años en el puesto.

Contenido programático / Temas :

- Presentación del curso.
- Beneficios y ventajas del trabajo en equipo.
- Trabajo cooperativo (prestar ayuda y apoyo, compartir recursos, colaborar)
- Vinculación y relacionamiento empático.
- Respeto por los demás, sus ideas y puntos de vista.
- Apertura.
- Diálogo y Escucha activa.
- Pensamiento creativo.
- Toma de decisiones en consenso.
- Organización y Planificación.
- Liderazgo y motivación.
- Resolución de conflictos en el grupo.
- Consultas.
- Encuesta de satisfacción del participante.

Correlatividades con otros cursos:

RM-01, RM-02, RM-03, RM-04 y RM-05.

Duración:

8 horas distribuidas en 4 día por grupo de 20 referentes municipales.

Modalidad / método a utilizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje :

Teórico-práctico

Certificado :

Se entregarán certificados de participación en el curso con asistencia del 80% de la carga horaria. Se realizarán evaluaciones escritas tipo múltiple choice.

Especificaciones de hardware o software :

No se requiere.

Docente :

Lic. Carolina Feller y Lic. Patricia Kuzis.

Cantidad de participantes :

100 referentes municipales en total.

Se impartirá cinco veces el mismo curso ya que el número máximo de asistentes para desarrollar con éxito la metodología es de 20 personas.

RM-07 Taller de Motivación

u

RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación**Objetivos**

El Capital Humano es reconocido como una de las más importantes ventajas competitivas con que cuenta un Municipio. Su desarrollo y perfeccionamiento no depende exclusivamente de variables ligadas a la capacitación de habilidades y competencias, sino también de que las personas se encuentren suficientemente motivadas en relación a su tarea. La motivación es la base de cualquier proceso de aprendizaje, y el "motor" que impulsa nuestras acciones. Participando en este Taller, los Referentes Municipales podrán reflexionar e indagar en un espacio de trabajo grupal, acerca del origen de la Motivación y su relación con la Comunicación, los equipos de trabajo, las tareas desarrolladas, etc., aspirando a reconocer posibles estrategias que les permitan alcanzar un mayor nivel de realización laboral y personal. Como consecuencia de ello, lograrán un mayor aporte a los equipos de trabajo a los que pertenezcan, contribuyendo a la mejora del rendimiento de los mismos.

Dirigido a / perfil requerido de los asistentes:

Referentes Municipales. Con conocimientos de gestión de Recursos Humanos que deseen mejorar sus condiciones como motivadores de los equipos de trabajo a los que pertenecen.

Contenido programático / Temas :

• Metodología de Taller mediante juegos de roles. LA MOTIVACIÓN COMO "DISPARADOR" NECESARIO PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS PERSONALES Y DEL APRENDIZAJE: • Origen de la motivación. • Redefinición entre "el adentro y el afuera". • Tiempo y necesidades internas / Tiempo y necesidades externas. Enfoque sistémico. • Comunicación. • Interacción – Retroalimentación. • Estilos de Comunicación. • Lenguaje Verbal y analógico. • Mensajes implícitos y explícitos. • Empatía. • Tarea explícita. • Tarea implícita. INCENTIVOS EN RELACIÓN A LA TAREA: • Internos: desde el equipo de trabajo. • Externos: desde el vínculo con el Cliente. • Calidad de Vida. CONSULTAS. EVALUACIONES.

Correlatividades con otros cursos:

RM-01, RM-02, RM-03, RM-04, RM-05, RM-06.

Duración:

4 horas distribuidas en 1 día por grupo de 20 referentes municipales.

Modalidad / método a utilizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje :

Aprender haciendo, a través del uso de herramientas de exposición, trabajos grupales, con aproximadamente un 80% de práctica y 20% de exposición teórica. Se desarrollarán: conceptos teóricos, talleres prácticos con juegos de roles a través de los cuales se arriba a los conceptos teóricos y se alcanzan los objetivos planteados.

Certificado :

Se entregarán certificados de participación en el curso con asistencia del 80% de la carga horaria: Se realizará una evaluación múltiples choises.

Especificaciones de hardware o software :

No requiere

RINAR. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

Docente :

Lic. Carolina Feller y Lic. Patricia Kuzis.

Cantidad de participantes :

100 referentes municipales en total.

Se impartirá cinco veces el mismo curso ya que el número máximo de asistentes para desarrollar con éxito la metodología es de 20 personas.

RM-08 Taller de Entrenamiento en el uso del sistema

Objetivos

Entrenamiento de referentes municipales con casos prácticos para mejorar habilidades sobre la utilización del Sistema

Dirigido a / perfil requerido de los asistentes:

Referentes Municipales. Con conocimientos en Gestión de RRHH e informática básica

Contenido programático / Temas :

Casos prácticos sobre los Subsistemas de Organización del Trabajo, Gestión del Empleo, Gestión de Rendimiento, Gestión de Compensaciones, Gestión del Desarrollo y gestión de novedades.

Correlatividades con otros cursos:

RM-01, RM-02, RM-03, RM-04, RM-05, RM-06.

Duración:

XXXX horas distribuidas en XXXX día por grupo de XXX referentes municipales.

Modalidad / método a utilizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje :

Aprender haciendo, a través del uso de herramientas de exposición, trabajos grupales, con aproximadamente un 80% de práctica y 20% de exposición teórica. Se desarrollarán: conceptos teóricos, talleres prácticos con juegos de roles a través de los cuales se arriba a los conceptos teóricos y se alcanzan los objetivos planteados.

Certificado :

Se entregarán certificados de participación en el curso con asistencia del 80% de la carga horaria. Se realizará una evaluación múltiples choises.

Especificaciones de hardware o software :

Se proveerá del equipamiento para la capacitación

Docente :

Lic. Jorge Silvera, Lic. Cynthia Berlasso

**Cantidad de participantes :**

100 referentes municipales en total.

RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

Se impartirá cinco veces el mismo curso ya que el número máximo de asistentes para desarrollar con éxito la metodología es de 20 personas.

Capacitaciones destinadas a Responsables Técnicos del futuro Sistema

RT-01 Presentación del Sistema**Objetivos**

Transferencia Tecnológica

Dirigido a / perfil requerido de los asistentes:

Responsables técnicos. Con experiencia de dos años en el ejercicio de sus funciones.

Contenido programático / Temas :

- Normas de Diseño y Desarrollo
- Metodologías utilizadas para el desarrollo del sistema
- Desarrollo y gestión de Requerimientos
- Modelado de Negocio y de procesos
- Modelado y especificación de Casos de Uso
- Herramientas CASE y Repositorio correspondientes a las mismas
- Modelos de análisis y diseño
- Configuración de Ambiente de desarrollo y Base de Datos SQL Server
- Pautas para la interfaz de Usuarios
- Prototipos de desarrollo
- Documentación del Sistema
- Informe de consolidación
- Documentación técnica
- Descripción y notas de la versión de módulos
- Modelo de Datos
- Código fuente completo
- Documentación de código fuente
- Librerías necesarias para la instalación y utilización de aplicaciones
- Diagrama de paquetes y descripción de la arquitectura

RINA R. DE TORRES
 Programa Leyes y Derechos
 Secretaría Gral. de la Gobernación

- Lenguajes utilizados y Scripts
- Menús
- Interfaces Gráficas de Usuarios
- Sistema de Ayuda
- Repositorio de Datos
- Herramientas de prueba
- Casos de Prueba, Informes de Testing
- Normas de Seguridad
- Procesos de Mantenimiento
- Modelo lógico y físico de despliegue
- Procedimientos de migración y conversión de información
- Recuperación de archivos
- Esquemas de Back-Up
- Procesos de Auditoría
- Interfaces de programación de aplicaciones
- Performance

Correlatividades con otros cursos:

Sin requisitos.

Duración:

120 horas distribuidas en 3 meses de transferencia tecnológica.

Modalidad / método a utilizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje :

Teórico-práctico

Certificado :

Se entregarán certificados de participación en el curso con asistencia del 80% de la carga horaria. No requiere evaluación escrita.

Especificaciones de hardware o software :

Requiere el equipamiento del Data Center de Gobierno destinado al proyecto.

Docente :

Lic. Martín Díaz, Lic. Cynthia Berlasso

Cantidad de participantes :

5 Responsables técnicos del futuro sistema.



Cuadro resumen del Plan de Capacitación

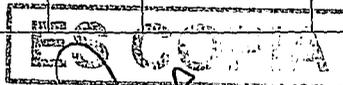
Nro	Nombre del curso	Horas	Cantidad de participantes por grupo	Cantidad de veces que el curso de impartirá	Total de capacitados	Cantidad total de horas impartidas
-----	------------------	-------	-------------------------------------	---	----------------------	------------------------------------

MC

ES COPIA

RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

Nro	Nombre del curso	Horas	Cantidad de participantes por grupo	Cantidad de veces que el curso de impartirá	Total de capacitados	Cantidad total de horas impartidas
1	FM-01 Taller de Difusión de objetivos del proyecto y diagnóstico de la situación actual	4	20	2	40	8
2	FM-02 Aspectos generales del Modelo de Gestión de Recursos Humanos	4	20	2	40	8
3	FM-03 Presentación del sistema	4	20	2	40	8
4	FM-04 Trabajo en equipo: Desafíos para alcanzar resultados diferenciales	16	20	2	40	32
5	FM-05 Taller de Prevención de Conflictos en la Organización	8	20	2	40	16
6	FM-06 Liderazgo para una Gestión Municipal de Excelencia	8	20	2	40	16
7	FM-07 Taller de Motivación. Estrategias para un mayor Nivel de realización Laboral y Personal	8	20	2	40	16
8	JA-01 Taller de Difusión de objetivos del proyecto y diagnóstico de la situación actual	4	20	5	100	20
9	JA-02 Aspectos generales del Modelo de Gestión de Recursos Humanos - Primera parte	4	20	5	100	20
10	JA-03 Aspectos generales del Modelo de Gestión de Recursos Humanos - Segunda parte	4	20	5	100	20
11	JM-04 Presentación del sistema	4	20	5	100	20
12	JA-05 Taller de Trabajo en equipo	16	20	5	100	80
13	JA-06 Taller de Liderazgo para mandos medios	8	20	5	100	40
14	JA-07 Taller de Motivación	4	20	5	100	20
15	RM-01 Taller de Difusión de objetivos del proyecto y diagnóstico de la situación actual	4	20	5	100	20
16	RM-02 Aspectos generales del Modelo de Gestión de Recursos Humanos - Primera parte	4	20	5	100	20
17	RM-03 Aspectos generales del Modelo de Gestión de Recursos Humanos - Segunda parte	4	20	5	100	20



RINA R. DE TORRES
 Programa Leyes y Derechos
 Secretaría Gral. de la Gobernación

Handwritten mark resembling a stylized 'S' or '7'.



Nro	Nombre del curso	Horas	Cantidad de participantes por grupo	Cantidad de veces que el curso de impartirá	Total de capacitados	Cantidad total de horas impartidas
18	RM-04 Presentación del sistema	4	20	5	100	20
19	RM-05 Herramientas de gestión de Recursos Humanos	16	20	5	100	80
20	RM-06 Taller de Trabajo en equipo	8	20	5	100	40
21	RM-07 Taller de Motivación	4	20	5	100	20
22	RM-08 Taller de Entrenamiento en el uso del sistema	4	20	5	100	20
23	RT-01 Presentación del Sistema	120	5	1	5	120

Transferencia tecnológica

En nuestro entendimiento del proyecto, esta actividad, integrada a las de capacitación e implementación, es un elemento esencial para el éxito del mismo.

Permitirá garantizar la correcta puesta en funcionamiento del Sistema de Administración Financiera en cada municipio y su utilización por todas las partes intervinientes. Además, el personal técnico del Gobierno y de los Municipios quedara en condiciones técnicas de administrar todos los recursos instalados, modificar los sistemas adquiridos y desarrollar nuevas aplicaciones.

Para cada instancia de implementación parcial que se realice, a los efectos de la transferencia tecnológica se realizará:

- Entrega de la documentación, productos pertinentes y plan de actividades del taller e instrucciones para el acceso a los productos específicos que se encuentren en las herramientas de desarrollo
- Constitución de un taller de trabajo que se realizará en fechas a acordar, siempre dentro de los siete a quince días de cumplido el paso anterior. En dicho taller se expondrá sobre los productos y documentos entregados.

Adicionalmente el equipo designado por la Secretaría de la Función Pública trabajará estrechamente con el personal de Boulevard Sur en las actividades de Soporte y Asistencia Técnica.

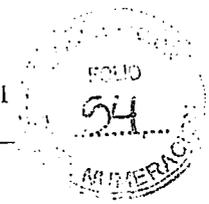


RINA R. DE TORRES
 Programa Leyes y Derechos
 Secretaria Gral. de la Gobernación

Aspectos a Cubrir en la Transferencia:

- Normas de Diseño y Desarrollo
- Metodologías utilizadas para el desarrollo del sistema
- Desarrollo y gestión de Requerimientos
- Modelado de Negocio y de procesos
- Modelado y especificación de Casos de Uso
- Herramientas CASE y Repositorio correspondientes a las mismas
- Modelos de análisis y diseño
- Configuración de Ambiente de desarrollo y Base de Datos SQL Server
- Pautas para la interfaz de Usuarios
- Prototipos de desarrollo
- Documentación del Sistema
- Informe de consolidación
- Documentación técnica
- Descripción y notas de la versión de módulos
- Modelo de Datos
- Código fuente completo
- Documentación de código fuente
- Librerías necesarias para la instalación y utilización de aplicaciones
- Diagrama de paquetes y descripción de la arquitectura
- Lenguajes utilizados y Scripts
- Menús
- Interfaces Gráficas de Usuarios
- Sistema de Ayuda
- Repositorio de Datos
- Herramientas de prueba
- Casos de Prueba, Informes de Testing
- Normas de Seguridad
- Procesos de Mantenimiento
- Modelo lógico y físico de despliegue
- Procedimientos de migración y conversión de información
- Recuperación de archivos
- Esquemas de Back-Up
- Procesos de Auditoría

W



- Interfaces de programación de aplicaciones
- Performance

RINAR DE TORRES
Programa Leyes y Decretos
Secretaría Gral. de la Gobernación

En cuanto a usuarios finales:

- Manuales de procesos y procedimientos de operación, reflejados en la herramienta para la definición de procesos que se vincula al motor de tramitación
- Manuales de operación del sistema
- Cartilla de problemas y procedimientos, para su atención
- Definición de los operadores y grupos de trabajo
- Circuito de la información
- Funciones, tareas, condiciones y acciones
- Corridas de pruebas con casos reales
- Procedimientos alternativos en casos de interrupción del sistema

En cuanto al software de Base y aplicaciones de administración del Sistema:

- Nombre del producto, Componentes, Versiones y Equipamiento afectado
- Parámetros de inicialización
- Ambiente de instalación
- Entorno Operativo
- Afinamiento
- Manuales de Calidad
- Detección y solución de fallas
- Performance
- Recuperación del Sistema
- Planes de Contingencia
- Seguridad
- Resguardo de la Información
- Esquemas de Back-Up
- Script de resguardo y recupero, reinicialización, restauración, etc.
- Definición de usuarios/grupos de trabajo
- Privilegios, Permisos
- Sistemas de Archivos

- Distribución del software (a nivel de Servidores y clientes)
- Manuales técnicos
- Métodos de administración del sistema

ES COPIA

RINA R. DE TORRES
Progranta Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

G

Plan de Trabajo

ES COPIA

RINA R. DE TORRES
 Programa Leyes y Derechos
 Secretaría Gral. de la Gobernación

Diagrama de Gantt		abr '14	may '14	jun '14	jul '14	ago '14	sep '14	oct '14	nov '14	dic '14	ene '15	feb '15	mar '15	abr '15	may '15	jun '15	jul '15	ago '15	sep '15	
1	Nombre de tarea																			
2	- Gestión del Proyecto																			
3	- Modelos de Gestión Integral de RRHH																			
4	Relevamiento, análisis y diagnóstico de la situación actual																			
5	Análisis y diseño del Modelo de Gestión Integral de RRHH																			
5	- Desarrollo del Sistema Integral de RRHH																			
7	Relevamiento, alcances y planificación																			
8	Análisis y diseño																			
9	Generación, configuración y parametrización de BD																			
10	Desarrollo y validación Subsistema OT																			
11	Desarrollo y validación Subsistema GE																			
12	Desarrollo y validación Subsistema GR																			
13	Desarrollo y validación Subsistema GC																			
14	Desarrollo y validación Subsistema GD																			
15	Desarrollo y validación Módulos complementarios																			
16	Prueba del Sistema																			
17	Documentación del Sistema																			
18	- Adecuación de Normas y Capacitación																			
19	Formar, capacitar y entrenar a los referentes municipales																			
20	Capacitación en el software de aplicación																			
21	Capacitación en el soporte post-implantación																			
22	Adecuar las bases normativas de los municipios																			
23	- Implementación del Modelo y del Sistema																			
24	Revisión y rediseño de los procesos																			
25	Instalación Municipios Grupo 1																			
26	Instalación Municipios Grupo 2																			
27	Instalación Municipios Grupo 3																			
28	Análisis, Elaboración Plan de Acción y Seguimiento																			

Cumplimiento de la propuesta a los requisitos técnicos

Tecnología y estándares

RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

El Sistema que será provisto por Boulevard Sur cumple con la tecnología de base de datos y lenguaje de programación seleccionados por el Comprador:

- Base de datos **PostgreSQL**
- Sistema operativo de servidores **Debian**
- Para el desarrollo del software del Sistema se utilizará **PHP**, tecnología abierta, conforme lo requerido en el Pliego. Se proveerán las licencias para el mantenimiento del mismo post-implementación.
- Todos los componentes del Sistema serán de código abierto.
- El Sistema será desarrollado conforme los estándares internacionales para garantizar el correcto funcionamiento y mantenimiento del Sistema.
- Los componentes del Sistema serán compatibles con los browser actuales de uso más frecuente.

Licenciamiento del software

El software resultado del proyecto será ser considerado como software libre o de fuente abierta, ya que:

- Se podrá ejecutar el programa para cualquier propósito
- Se permitirá la lectura de su código fuente para su modificación sin restricciones.
- Se permitirá libre difusión de sus copias y versiones modificadas bajo las mismas condiciones.

Sistema con alojamiento centralizado

El Sistema a proveer será instalado en el Data Center del Gobierno Provincial. Cada municipio dispondrá de un servidor virtual de uso exclusivo, de forma de asegurar la independencia de sus datos. La configuración de los servidores será realizada por Boulevard Sur.

Los municipios accederán vía web a la utilización del Sistema.

Cada municipio dispondrá de su propia infraestructura virtual y será independiente de las otras.

Cumplimiento a las consideraciones generales

- El Sistema a proveer implementará un sistema de seguridad por un mecanismo que permita la definición de usuarios, perfiles y permisos. La contraseña

permanecerá encriptada en la base de datos y se proveerá funcionalidad para restablecer la misma a un valor por defecto.

- Todos los subsistemas incluirán métodos de trazabilidad de la información, en donde se almacenará: el usuario que ingreso a una determinada opción del sistema, identificándose si realizó el ingreso en modo de consulta, actualización y/o eliminación. Para las principales tablas del Sistema, se desarrollarán bitácoras que permitirán reconstruir e identificar los cambios que los usuarios realicen sobre cada uno de los registros, identificando el usuario, estación de trabajo, fecha, hora y tipo de movimiento realizado (alta, baja o modificación).
- Todos los parámetros de intercambio de información entre objetos estarán encriptados con el objeto de resguardar la seguridad del sistema y de la base de datos.
- Para todas las tablas referenciales se implementarán objetos que permitirán realizar un mantenimiento (ABM) de dichos registros, incorporándose los registros en dichas tablas de: Fecha de Alta, Fecha de Modificación, Fecha de Baja y Usuario. En cuanto a las operaciones de baja, se implementará la baja lógica del registro, con lo cual el mismo no será eliminado físicamente de la tabla sino que será marcado mediante el uso de la fecha de baja, limitándose su uso solo en las opciones de consulta de registros históricos.

ES COPIA

RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

Cumplimiento de la propuesta a los requisitos de pruebas y garantías de calidad

Inspecciones

Boulevard Sur pondrá a disposición del Gobierno de Salta documentación para comprobar que las entregas de productos coinciden con lo solicitado en los Requisitos Técnicos.

Ensayos previos a la puesta en servicio

Conforme el programa de pruebas y ensayos que entregará el Gobierno se podrá verificar el correcto funcionamiento de todos los componentes que será provistos.

Una vez realizados los ensayos en el Sistema y los módulos instalados, el Gobierno emitirá las certificaciones de instalación, de conformidad con lo requerido en los términos de referencia.

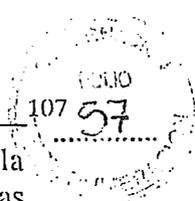
Pruebas de Aceptación Operacional

Previo a la puesta en servicio:

En las fechas a acordar, previo a la puesta en servicio, se realizarán los siguientes ensayos conjuntamente con el Gobierno y cada Municipio:

- Verificación de que los sistemas provistos contemplen la transferencia automatizada de información, desde y hacia los sistemas preexistentes
- Integración a la red existente
- Impresión en forma local, remota y redireccionamiento de salidas impresas
- Seguridad: restricciones de accesos mediante el armado de VLANS y grupos de trabajo en caso de corresponder
- Posibilidad de compartir o no recursos
- Comunicaciones entre nodos remotos a nivel de red y de aplicaciones
- Funcionamiento de las copias de seguridad centralizadas en el caso del servidor
- Chequeo del plan de contingencia probando, por ejemplo, los eventos ante un corte de vínculo o caída abrupta de tensión
- La aceptación del servicio de soporte técnico, mantenimiento y garantía se verificarán en función de los reportes efectuados y el cumplimiento en término de los mismos
- Los servicios de capacitación se aceptarán en función de las evaluaciones emitidas por los asistentes al finalizar cada curso y una vez finalizadas las tareas administrativas correspondientes;
- La transferencia tecnológica se aceptará luego de haber comprendido los contenidos ofrecidos

ES COPIA



- Se deberá probar el correcto funcionamiento del proceso de recuperación de la información del sistema ante un conflicto que no permita la continuidad de las tareas

Posterior a la puesta en servicio:

Luego de la puesta en servicio del Sistema y todos sus componentes se realizaran los siguientes ensayos conjuntamente con el Gobierno y cada Municipio:

- Se verificará que todos los datos existentes y necesarios que hayan sido absorbidos por el nuevo sistema se encuentren disponibles para su operatoria, ya sea consulta, actualización, listados, etc.
- Se verificará a través de procedimientos estadísticos que toda la información existente haya sido convertida.
- Diariamente y en forma progresiva, se verificará el funcionamiento del sistema, realizando consultas, listados, etc. que permitan asegurar que la información es correcta y completa.
- Se controlará la performance del sistema operando en forma local y remota.

Puesta en Funcionamiento

En las fechas a acordar con la provincia y con cada municipio se realizará la puesta en funcionamiento efectiva del Sistema.

Aceptación Operacional

El Gobierno producirá el documento de Aceptación Operacional una vez verificado el correcto funcionamiento de la aplicación totalmente instalada, controlando las condiciones de performance, seguridad, funcionalidades, concurrencia de transacciones, y actualizaciones de datos, administración de parámetros y administración general del Sistema.



PINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

Apéndice B—Requisitos para la presentación de informes

La consultora deberá emitir informes de avance, de entregables y final. La presentación de dichos informes deberá corresponderse con lo indicado en la cláusula 6.4 de las CEC.

El objetivo de los Informes de Avances es obtener una descripción de las tareas efectuadas durante el periodo de tiempo designado permitiendo monitorear la ejecución y revisar el cumplimiento de los resultados esperados, según el Plan de Trabajos aprobado. Estos informes darán lugar a pagos.

En el caso de los Informes de Entregables: Estos informes deberán contener como mínimo el detalle de los productos terminados (productos mínimos esperados) según lo estipulado en el Plan de Trabajos y además, una descripción de los trabajos ejecutados para el desarrollo de las actividades, el personal que participó, el tiempo ocupado por cada uno y todo aspecto digno de destacarse, tales como ensayos, visitas a diversas dependencias u organismos, investigaciones, antecedentes recibidos y faltantes, problemas detectados para el cumplimiento de las actividades y propuesta de solución.

El atraso en la presentación de alguno de estos informes, con relación a lo previsto en el Plan de Trabajo aprobado o la falta de cumplimiento de algunas de las actividades previstas en el mismo, podrá dar lugar a la suspensión de los pagos hasta su cumplimiento.

Además de los informes parciales previstos, la consultora deberá proporcionar, al solo requerimiento, toda la información de respaldo que justifique las propuestas en el trabajo de Consultoría.

Informe Final: Una vez terminado el trabajo de Consultoría, la Consultora entregará el Informe Final para su aprobación.

En todos los casos el lugar de presentación de los informes será la sede de la Secretaría de la Función Pública, en el Centro Cívico Grand Bourg, 3° Bloque, Planta Alta, 4400, Ciudad de Salta.

Los Informes serán presentados al Director del Proyecto.

Aprobación de los informes

El Director de Proyecto es el responsable de la aprobación de los informes, quien dentro de los diez días hábiles los analizará. De no existir observaciones aprobará los informes. En el caso que el Director no se expida en el plazo de diez días, el informe se tendrá por aprobado.

Una vez terminado el trabajo de Consultoría, la Consultora entregará el Informe Final al Director del Proyecto para su aprobación. El Director del Proyecto dispondrá de un total de 30 días hábiles a partir de la fecha de presentación del Informe Final, para emitir observaciones. Si éstas no se efectuaran en este plazo, el informe se tendrá por aprobado.

Normas para la presentación:

Los informes avance correspondientes a las entregas de los productos de las distintas Actividades del Proyecto serán presentados en soporte papel original y dos copias, escritos en español y en CD.

Se presentarán en hoja tamaño A4.



FINAR. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación



ES COPIA

RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

Apéndice C—Personal clave y Subconsultores

1. Personal Profesional	Firma	Área de Especialidad	Cargo asignado	Actividad asignada
Sergio Eduardo Arias	Boulevard Sur S.R.L.	Gestión de Proyectos	Director de Proyecto	Gestión de Proyecto
Lic. Patricia Kuzis	Boulevard Sur S.R.L.	Gestión de RRHH	Diplomada en RRHH	Elaboración de nuevo Modelo de Gestión de RRHH Coordinación de Implementación del Modelo de Gestión de RRHH
Karina Delani	Boulevard Sur S.R.L.	Sistemas de Información	Especialista en TTCs	Desarrollo e Implementación del Sistema Capacitación y Transferencia Tecnológica

Apéndice E – Desglose del precio del contrato en moneda nacional

Desglose de precios por actividad

Grupo de Actividades (Fase): Gestión del Proyecto Actividades de gerenciamiento del proyecto	Descripción: ³ Gerenciamiento integral del proyecto, dirección y control.			
	Precios			
Componente del Precio	[Indicar moneda extranjera # 1] ⁴	[Indicar moneda extranjera # 2] ⁴	[Indicar moneda extranjera # 3] ⁴	Pesos
Remuneración ⁵	--	--	--	\$510.640
Gastos reembolsables ⁵	--	--	--	--
Subtotales	--	--	--	\$510.640

Grupo de Actividades (Fase): Modelo de Gestión integral de RRHH Relevamiento, análisis y diagnóstico de la situación actual Análisis y diseño del Modelo de Gestión integral de RRHH	Descripción: ³ Realizar el diagnóstico en cada uno de los 12 municipios que forman parte del proyecto y diseñar un nuevo modelo de gestión integral de RRHH.
Componente del Precio	Precios



RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

4892 J. M. OCHOA

ES COPIA

RINAR. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

DECRETO Nº 2984

	[Indicar moneda extranjera # 1] ⁴	[Indicar moneda extranjera # 2] ⁴	[Indicar moneda extranjera # 3] ⁴	Pesos
Remuneración ⁵	--	--	--	\$204.254
Gastos reembolsables ⁵	--	--	--	--
Subtotales	--	--	--	\$204.254

Grupo de Actividades (Fase):	Descripción: ³
Desarrollo del Sistema Integral de RRHH Relevamiento, alcance y planificación Análisis y diseño Generación, configuración y parametrización de BD Desarrollo y validación Subistema OT Desarrollo y validación Subistema GE Desarrollo y validación Subistema GR Desarrollo y validación Subistema GC Desarrollo y validación Subistema GD Desarrollo y validación Módulos complementarios Prueba del Sistema Documentación del Sistema	Desarrollar un Sistema Informático basado en el modelo integral de gestión de RRHH y que implemente la funcionalidad requerida.
Componente del Precio	Precios

ES COPIA

RINAR DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

REGISTRO Nº 2984

	[Indicar moneda extranjera # 1] ⁴	[Indicar moneda extranjera # 2] ⁴	[Indicar moneda extranjera # 3] ⁴	Pesos
Remuneración ⁵	--	--	--	\$778.722
Gastos reembolsables ⁵	--	--	--	--
Subtotales	--	--	--	\$778.722
Grupo de Actividades (Fase):	Descripción:³			
Adecuación de Normas y Capacitación	Adaptación de las Normas en cada uno de los 12 municipios. Capacitar y entrenar a los funcionarios, jefes de áreas y referentes municipales.			
Formar, capacitar y entrenar a los referentes municipales	Realizar la transferencia tecnológica.			
Capacitación en el software de aplicación				
Capacitación en el Soporte post-implantación				
Adecuar las bases normativas de los municipios				
	Precios			
Componente del Precio	[Indicar moneda extranjera # 1] ⁴	[Indicar moneda extranjera # 2] ⁴	[Indicar moneda extranjera # 3] ⁴	Pesos
Remuneración ⁵	--	--	--	\$531.916
Gastos reembolsables ⁵	--	--	--	--
Subtotales	--	--	--	\$531.916



RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

DECRETO Nº 2984

Grupo de Actividades (Fase):	Descripción: ³			
	Revisión y rediseño de los procesos administrativos de gestión de RRHH, en función al diagnóstico y modelo de gestión aprobado. Implementación del nuevo Sistema en cada uno de los 12 municipios. Elaboración de un Plan de Acción y Seguimiento.			
Implementación del Modelo y del Sistema				
Revisión y rediseño de los procesos				
Instalación Municipios Grupo 1				
Instalación Municipios Grupo 2				
Instalación Municipios Grupo 3				
Análisis, Elaboración Plan de Acción y Seguimiento				
	Precios			
Componente del Precio	Indicar moneda extranjera # 1] ⁴	Indicar moneda extranjera # 2] ⁴	Indicar moneda extranjera # 3] ⁴	Pesos
Remuneración ⁵	--	--	--	\$374.468
Gastos reembolsables ⁵	--	--	--	--
Subtotales	--	--	--	\$374.468

ESCORIA

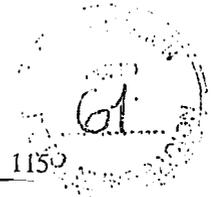
SECRETION Nº 2984

RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

Apéndice F - Servicios e Instalaciones proporcionadas por el Contratante

- Listado de municipios beneficiarios y contacto de los principales referentes.
- Política de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno de la Provincia de Salta.

W



Anexo II - IV. Apéndices

DECRETO Nº 2984

RINA R. DE TORRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

Apéndice G—Formulario de garantía bancaria por anticipo

Nota: Véase las Cláusulas 6.4 de las CGC y 6.4 de las CEC.



2984

RINAR DETOPRES
Programa Leyes y Derechos
Secretaría Gral. de la Gobernación

Garantía bancaria por anticipo

_____ [Nombre del banco o institución financiera, y dirección de la sucursal que emite la garantía]

Beneficiario: _____ [Nombre y dirección del contratante]

Fecha: _____

GARANTIA POR PAGO DE ANTICIPO No.: _____

Se nos ha informado que _____ [nombre de la firma consultora] (en adelante denominado "los Consultores") ha celebrado el contrato No. _____ [número de referencia del contrato] de fecha _____ con ustedes, para la prestación de _____ [breve descripción de los servicios] (en adelante denominado "el Contrato").

Así mismo, entendemos que, de acuerdo con las condiciones del Contrato, se deberá hacer un pago de anticipo por la suma de _____ [cifra en números] (_____) [cifra en palabras] contra una garantía por anticipo.

A solicitud de los Consultores, nosotros _____ [nombre del Banco] por medio de la presente garantía nos obligamos irrevocablemente a pagarles a usted una suma o sumas, que no excedan la suma total de _____ [cifra en números] (_____) [cifra en palabras]¹ contra su primera solicitud por escrito, acompañada de una declaración escrita, manifestando que los Consultores están en violación de sus obligaciones en virtud del contrato porque los consultores han utilizado el pago de anticipo por otros fines que los estipulados para la prestación de los servicios bajo el contrato.

Para hacer cualquier reclamo y pago bajo esta garantía es una condición, que el referido pago mencionado arriba deber haber sido recibido por los Consultores en su cuenta número _____ en _____ [nombre y dirección del Banco].

El monto máximo de esta garantía será reducido progresivamente por el monto del pago por anticipo devuelto por los consultores según se indica en las copias de pagos mensuales certificados que nos deberán presentar. Esta garantía expirará, a más tardar, tan pronto recibamos certificación del pago mensual indicando que los consultores han devuelto totalmente la cantidad del anticipo, o el ___ día de _____, 2^o, lo que sea primero. Consecuentemente, debemos recibir en esta oficina cualquier reclamo de pago bajo esta garantía en o antes de esa fecha.

Esta garantía está sujeta a los Reglamentos Uniformes para Garantías por Demanda (*Uniform Rules for Demand Guarantees*), ICC Publicación No. 458.

[firma(s)] _____

Nota: *Todo el texto en itálicas es solamente con el propósito de asistir en la preparación de este formulario y deberá ser eliminado del producto final.*

¹ El Garante deberá insertar una cantidad que represente la cantidad del pago por anticipo y denominada o en la(s) moneda(s) del pago por anticipo según se estipula en el Contrato, o en una moneda de libre convertibilidad aceptable al contratante.

² Insertar la fecha de expiración prevista. Si hubiera una extensión del plazo para la terminación del Contrato, el Contratante tendrá que solicitar al Garante una extensión de esta garantía. Dicha solicitud deberá ser por escrito y deberá ser anterior en la fecha de expiración establecida en la garantía. Al preparar esta garantía, el Contratante pudiera considerar agregar el siguiente texto al formulario al final del penúltimo párrafo: "El Garante conviene en una sola extensión de esta garantía por un plazo no superior a [seis meses] [un año], en respuesta a una solicitud por escrito del Contratante a dicha extensión, la que será presentada al Garante antes de que expire la garantía."

Handwritten mark resembling a stylized 'W' or 'M' at the bottom right of the page.

