

Tercera Parte

Gobierno Local de Toronto

Capítulo cinco

Formación, roles y competencias

1. Aclaraciones iniciales

A continuación avanzaremos sobre los siguientes aspectos del gobierno de Toronto:

- su Intranet (accesible gracias a la autorización de la entrevistada Nguyen), con marcación del Webbook (ver círculo rojo), donde se puede ingresar a ambientes web colaborativos del tipo de los que vimos en OPSPedia, por ejemplo, en la Segunda Parte, Capítulo dos.
- Sus descriptivos de formación requerida o recomendada conforme a los roles y competencias.

2. Imágenes de la Intranet y contenidos sobre la oferta en formación

The screenshot shows the City of Toronto website with the following content:

- Navigation:** HOME CONTACT US STAFF DIRECTORY SEARCH: [] GO
- Menu:** LIVING IN TORONTO DOING BUSINESS VISITING TORONTO ACCESSING CITY HALL INSIDE TORONTO
- ADMINISTRATION:**
 - City Manager
 - Deputy City Managers
 - Auditor General's Office
 - Integrity Commissioner
 - Office of the Lobbyist Registrar
 - Office of the Ombudsman
 - Division sites
 - Division directories
 - Organization chart
 - more...
- TORONTO PUBLIC SERVICE:**
 - Toronto Public Service
 - Occupational Health & Safety
 - Employee Assistance
- Toronto Public Service - United Way Employee Campaign:**
 - United Way Employee Campaign**
 - The City of Toronto's United Way Employee Campaign was launched simultaneously at City Hall, Metro Hall and all the civic centres on September 14. Our 2010 fundraising goal is \$1,250,000. Employees have always generously supported the United Way. This year, the need is as great as ever - if not more.
 - Pledge cards** are still the biggest fundraiser, so whether employees make payroll deduction or lump sum donations, there are great prizes to be won.
 - Events are listed on the [United Way website](#), some old, some new. Our newest division, 311, has organized a Battle of the Bands. The fitness-conscious can once again climb the CN Tower on October 23 or 24 (but the City Team goes on Sunday). As always, there are great discounts on shopping, sports and entertainment.
- ITWeb:** Information technology, for pros and all other staff (circled in red)
- HRWeb:** Corporate courses, HR news, policies...
- Job opportunities:** currently in the Toronto Public Service and ABCs
- Webbook:** Check out web 2.0 features built for staff interaction.
- Highlights:**
 - Computer password reset
 - InsideTO site index
 - Today's News
 - Create your own news
 - United Way campaign
 - Resources for City

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Employee Assistance ▪ Human Rights Office ▪ Say thanks ▪ Newsletters ▪ Clean and Beautiful City ▪ News Releases more... <p>LEARNING AND SKILL DEVELOPMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Technology training and resources ▪ Courses for the Toronto Public Service more... <p>TOOLS AND RESOURCES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ InsideTO site index ▪ Accessibility portal ▪ Computer password reset ▪ Staff directory ▪ Planning accessible meetings ▪ Staff report templates ▪ HRWeb ▪ I&T help and system status ▪ Forms ▪ Accessibility Design Guidelines ▪ Policies & guidelines ▪ Corporate templates ▪ Pension, Payroll & Employee Benefits ▪ Purchasing/Materials Management ▪ Stock Catalogue ▪ Project Management ▪ Protocol Services ▪ Records Management ▪ Knowledge base more... 	<p>Headlines</p> <p>Accessibility portal – tools and resources If your work involves implementing the Accessibility for Ontarians with Disabilities Act, 2005 and improving access for people of all abilities, you can access tools, resources and training ideas on the Accessibility portal.</p> <hr/> <p>Cafeterias at East York, Etobicoke and York Civic Centres are temporarily closed The City has closed the cafeterias at the East York, Etobicoke and York Civic Centres due to default by the vendor on the lease agreements. Until the situation is resolved, occupants and visitors will be required to make alternative arrangements.</p> <hr/> <p>Nominations closed for Toronto's Got IT Toronto's really got IT because you submitted 66 nominations for the IT Awards of Excellence. Thank you! Visit ITWeb in the coming weeks for the winners and details on the awards ceremony scheduled to take place on November 4.</p> <hr/> <p>October Metropasses now available October 2010 Metropasses are now available to City staff for \$107.00 (until October 4, or while supplies last), at Toronto tax, utility and parking ticket counters. Price increase notice: The new price for a Metropass will be \$107 per month from October 2010 to September 2011.</p> <hr/> <p>Mark your calendar: Nov. 3 is Take our Kids to Work Day Take our Kids to Work illustrates the importance of education, skills development and training and gives grade nine students a chance to experience the work world and the variety of careers that await them.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ United Way campaign ▪ Resources for City Councillors ▪ Council meeting monitor ▪ Council Highlights ▪ Toronto Public Service ▪ Employee orientation ▪ Security badges ▪ Fleet Safety bulletins ▪ Media Log ▪ Corporate Fitness Centres ▪ Corporate Identity Program ▪ Writing Clearly guide ▪ Job competition preparation ▪ Emergency medical procedures ▪ iView ▪ Designated/statutory holidays ▪ Smart Commute ▪ Fraud & Waste Hotline
---	---	---

Imagen 1. Home de la Intranet de Toronto, 2010.

The screenshot shows the Toronto Public Service Learning Centre website. At the top, there is a navigation bar with links for HOME, CONTACT US, STAFF DIRECTORY, and a search box. Below this is a secondary navigation bar with categories: LIVING IN TORONTO, DOING BUSINESS, VISITING TORONTO, ACCESSING CITY HALL, and INSIDE TORONTO. The main content area is titled '2010 Courses for the Toronto Public Service'. On the left, there is a sidebar menu with sections for 'HR WEB' (including HR Web home, Feedback, HR Contacts) and 'CORPORATE COURSES' (including Application form, Attendance at Conferences/Seminars, Area of Study, Learning Centre & Kiosks, Learning/Training, Leaders Learning map, TPS Learning map, Tuition Reimbursement, and HR forms). The main content area features a large image of the 'Courses for the Toronto Public Service 2010' cover, which has a blue background with white text and a graphic of a path leading upwards. To the right of the image is an 'Introduction' section stating that the City of Toronto is committed to building a learning organization and that continuous learning contributes to a skilled workforce. Below the introduction is a list of links: 'How to Choose What to Learn', 'Engage Yourself Through the Three E's of Learning', 'Index of Courses by Areas of Study', and 'Learning Maps'.

Imagen 2. Entrada en cursos. Intranet de Toronto, 2010.

El texto sigue. Vamos a traducir/interpretar algunos de sus conceptos, a saber:

Los cursos constituyen un componente educativo importante para apoyar el desarrollo y construcción de un *Toronto Public Service* fuerte. Son cursos “corporativos” (parecería que el criterio es similar a la formación para el *Service Canada*). La mayoría de los mismos los imparte el *Toronto Public Service Learning Centre*. Revisaremos, a continuación, algunas opciones de ingreso a la información, a través de las siguientes entradas y contenidos:

- Cómo elegir en qué formarse: “Empiece por valorar sus necesidades de desarrollo. Para su ayuda, pregúntele a su manager y estudie sobre las competencias requeridas para su trabajo o para otros trabajos que sean de su interés. Para ello, revise las áreas de estudio y los *learning maps*” (los *learning maps* se acompañan a continuación, en el punto 3.1. y 3.2.).
- Involucramiento a través de las 3 E del *Learning*: La formación abre la puerta para la innovación y el mejoramiento continuo. “Capacitarse de la mejor manera posible puede ayudarlo para el desarrollo y para la excelencia en su trabajo actual y también para roles futuros dentro de su organización. El aprendizaje se produce por diferentes vías (3E)”, por:
 - *experiencia* (E): a través de adscripciones de trabajo, proyectos y actividades asignadas;
 - *exposición* (E): visitas a otros lugares de trabajo, creación de redes, revisión de las mejores prácticas;
 - *educación* (E): mediante cursos divisionales o corporativos, seminarios profesionales, formación continua en asociaciones técnicas, *colleges* o universidades.
- Learning Maps Existen dos *learning maps* que proveen una visión general de los cursos, agrupados de forma sistemática, que permiten ayudar a personalizar el plan de desarrollo profesional personal:

- El *Strong and Effective Leaders learning map* que apunta identificar los cursos para supervisores, managers y directores. Puede consultar en el punto 3.1. de este texto.
- El *Toronto Public Service learning map* identifica cursos para todos los roles (personal del *frontline*, apoyo/administrativo, técnico/profesional, supervisor, manager y director). Se puede ver en el punto 3.2.
- Un enfoque integrado para el aprendizaje: En dichos mapas los cursos se agrupan por área de estudios, por rol y por nivel de la formación. Se pueden seleccionar los cursos de varias maneras:
 - *Por area de estudios*
 - *Por rol:* Se han identificado seis roles, los que se muestran en los mapas a los que se hizo mención. Estos son: 1) personal del *frontline*, 2) apoyo/administrativo, 3) técnico/profesional, 4) supervisor, 5) manager y 6) director.
 - *Por nivel de formación:* Existen cuatro niveles ilustrados en los *Learning Maps* de referencia:
 - *Aprendizaje a cumplimentar:* Son cursos requeridos legislativamente, de obligatoriedad institucional, y tienen como objetivo asegurar que el personal posea el conocimiento, competencias y habilidades necesarios para construir y mantener el respeto, seguridad, salud y productividad en el lugar de trabajo.
 - *Competencias básicas.* Brindan el conocimiento esencial, junto a las competencias y habilidades que se requieren efectivamente para realizar el trabajo y desempeñarse bien.
 - *Formación recomendada:* se focaliza en lograr los objetivos del *business*.
 - *Formación continua:* que permite ampliar las perspectivas del conocimiento y abre oportunidades para completar el conocimiento, competencias y habilidades en nuevas áreas.

Estos niveles describen en cuál orden deben tomarse los cursos. "Encuentre su rol en la columna correspondiente del *learning map* y vea por donde comenzar, empezando con el "Aprendizaje a cumplimentar. Conjuntamente con su manager, identifique sus necesidades de desarrollo para el año, y después revea las áreas de estudio y los *learning maps* antes de inscribirse en los cursos".

3. Learning Maps

3.1. *Strong and Effective Leaders Learning Map* (Mapa de formación de líderes fuertes y efectivos)

Construir liderazgos en el *Toronto Public Service* es un objetivo demandado y constituye un desafío. Los líderes deben estar en condiciones de responder a cuestiones complejas y a cambios en las políticas y en las necesidades públicas en un entorno de alta visibilidad. Para responder a estos temas y necesidades se requieren líderes que puedan crear una visión convincente, posean una fuerte disposición para el trabajo en equipo, generen ambientes de colaboración; y conduzcan los cambios organizacionales para optimizar sus desempeños¹³³.

133 Estos son algunos de los objetivos mencionados en el *Toronto Public Service People Plan, 2008-2011*.

	Aprendizaje a cumplimentar
	Competencias básicas
	Formación recomendada
	Formación continua

Competencias Gerenciales Esenciales			
	Supervisor	Gerente/Manager	Director
Es recomendable que todo el nivel gerencial realice los cursos básicos de gerenciamiento, con el fin de asegurar la comprensión de sus responsabilidades normativas y organizacionales. También se alienta la realización de cursos de otras áreas de estudio, si son necesarias.			
Nociones de selección de personal			
Salud y seguridad para supervisores del <i>Frontline</i> (existen varios módulos)			
Salud y seguridad para directivos medios y superiores			
Investigaciones en los ámbitos de trabajo			
Gestión de registros para gerentes. Normativa			
Gestión de Derechos Humanos hoy			
Gestión de relaciones del trabajo			
Programas de medición de <i>performance</i>			
Misión, valores y código ético del Servicio Público de Toronto			
Comprensión de la gobernanza municipal			

Liderazgo Ejecutivo	Director
Gestión exitosa de la sucesión	
Conversaciones sobre los desafíos: cómo discutir lo más importante	
Counching para mejorar el desempeño	
Elaboración de un Plan Estratégico	
*Diploma en <i>Public Administration</i>	
Comunicación directa: equipos más fuertes	
Inclusión de la diversidad en los ámbitos de trabajo	

Liderazgo Ejecutivo	Director
Competencias en Gestión Eficaz	
Investigaciones en ámbitos de trabajo	
Liderazgo en situaciones adversas	
Gestión de desempeño de los empleados	
Gestión de relaciones de trabajo	
Misión, valores y código ético del Servicio Público de Toronto	

Liderazgo Gerencial	Gerente/Manager
Gestión exitosa de la sucesión	
Conversaciones sobre los desafíos: cómo discutir lo más importante	
Liderazgo para el cambio para gerentes	
Nociones básicas de coaching	
<i>Coaching</i> para mejorar el desempeño	
Gestión del conflicto para gerentes	
Diploma en <i>Public Administration</i>	
Comunicación directa: equipos más fuertes	
Inclusión de la diversidad en los ámbitos de trabajo	
Competencias en Gestión Eficaz	
Oferta y recepción de <i>feedback</i>	
Investigaciones en ámbitos de trabajo	
Liderazgo en situaciones adversas	
Gestión con generaciones diversas	
Gestión de desempeño de los empleados	
Gestión de la salud en ámbitos de trabajo	
Gestión de las relaciones de trabajo	
Gestión de empleados problemáticos	
Misión, valores y código ético del Servicio Público de Toronto	
Gestión de Desempeño	

Liderazgo se Supervisores	Supervisor
Gestión exitosa de la sucesión	
Conversaciones sobre los desafíos: cómo discutir lo más importante	
Nociones básicas de coaching	
<i>Coaching</i> para mejorar el desempeño	
<i>Coaching</i> para el Staff para mejorar los servicios a los usuarios	

Liderazgo se Supervisores	Supervisor
Desarrollo de equipos de trabajo eficaces	
Comunicación directa: equipos más fuertes	
Inclusión de la diversidad en los ámbitos de trabajo	
Oferta y recepción de <i>feedback</i>	
Investigaciones en ámbitos de trabajo	
Liderazgo en situaciones adversas	
Lecciones de liderazgo: Herramientas de intercambio	
Gestión con generaciones diversas	
Gestión del desempeño de los empleados	
Gestión de la salud en ámbitos de trabajos	
Gestión de Derechos Humanos hoy	
Gestión de relaciones del trabajo	
Gestión de empleados problemáticos	
Misión, valores y código ético del Servicio Público de Toronto	
Gestión de desempeño	
Liderazgo personal en el rol de supervisión	
Transición a Gerente I: Elaboración de su plan	
Transición a Gerente II: Implementación de su plan	

3.2. Toronto Public Service Learning Map

	Aprendizaje a cumplimentar
	Competencias básicas
	Formación recomendada
	Formación continua

Competencias de Gestión	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Conducir reuniones productivas						
Desarrollar <i>partnerships</i> efectivos						
Nociones fundamentales sobre compras						
Programas de medición de <i>performance</i>						

Competencias de Gestión	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Conceptos de gestión de proyectos						
Rediseño de procesos de trabajo para mejorar el servicio						

Gestión del Cambio	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Adaptación al cambio						
Cambiar líderes por gestores						
Influenciar sin imponer						
Innovación y pensamiento creativo						
Liderar el cambio positivo						
Liderar en situaciones adversas						

Couching	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Conversaciones sobre los desafíos: Cómo discutir lo más importante						
Nociones sobre <i>couching</i>						
<i>Couching</i> para mejorar el desempeño						
<i>Couching</i> para el personal para mejorar los servicios al cliente						
Dar y recibir <i>feedback</i>						
Influenciar sin imponer						

Comunicación	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Verbal						
Conversaciones sobre los desafíos: cómo discutir lo más importante						
Comunicación directa: equipos más fuertes						
Oferta y recepción de <i>feedback</i>						

Comunicación	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Verbal [continuación]						
Competencias para exponer						
Hablar en forma clara y segura						
Fortalecer competencias esenciales de comunicación						
Trabajar con los medios						
Comunicación por escrito						
Claridad en la redacción y en el diseño						
Mejoramiento de la gramática						
Habilidades para redactar minutas						
Habilidades para escribir notas breves						
Redactar e-mails y memos eficaces						
Redactar para la Web						
Redactar informes						

Gestión del Conflicto	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Conversaciones sobre los desafíos: cómo discutir lo más importante						
Gestión del conflicto para gerentes						
Gestión del conflicto para el personal						
Competencias para el asesoramiento I						
Competencias para el asesoramiento II						
Toma de decisiones						
Influenciar sin imponer						
Conducir investigaciones en los ámbitos de trabajo						
Llegar a soluciones sobre un modelo basado en intereses						
Misión, valores y código ético del Servicio Público de Toronto						

Asesoramiento	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Conducir reuniones productivas						
Competencias para el asesoramiento I						
Competencias para el asesoramiento II						
Toma de decisiones						
Elaborar un plan estratégico						
Competencias para el trabajo en grupos						
Influenciar sin imponer						
Innovación y pensamiento creativo						
Competencias para la negociación interpersonal						
Competencias para exponer						

Servicios al Usuario	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Gestión de los reclamos						
Competencias para la negociación interpersonal						
Misión, valores y código ético del Servicio Público de Toronto						
Fortalecer competencias esenciales de comunicación						
Técnicas para prestar un servicio superior						
Conocimiento de la gobernanza municipal						
Redactar e-mails y memos eficaces						

Gestión de la Diversidad	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Implementación de la accesibilidad conforme a normas						

Gestión de la Diversidad	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Inclusión de la diversidad en los ámbitos de trabajo						
Lograr ópticas de equidad						
Derechos humanos en el ámbito de trabajo						
Gestionar con generaciones diversas						
Gestionar los derechos humanos hoy						
Misión, valores y código ético del Servicio Público de Toronto						

Gestión Financiera	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Desarrollar <i>partnerships</i> efectivos						
Gestión financiera para gerentes no financieros: Contabilidad						
Gestión financiera para gerentes no financieros: Presupuesto						
Programas de medición de <i>performance</i>						

Servicios de Flota	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
En el área de servicios de flota deberá capacitarse al personal que requiera calificaciones (licencia, certificación, entrenamiento) para operar vehículos o equipos como parte de sus responsabilidades/ obligaciones principales. No se traduce lo que sigue.						

Salud y Seguridad	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
La capacitación para el área de Salud y Seguridad está legislada por las provincias. No se traduce lo que sigue.						

Gestión de Recursos Humanos	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Gestión de la sucesión exitosa						
Asistencia en la gestión						

Gestión de Recursos Humanos	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Principios básicos para la selección de personal						
Lograr la inclusión de la diversidad en los ámbitos de trabajos						
Competencias en Salud y Seguridad de los supervisores de atención al público (menciona diferentes módulos)						
Competencia en Salud y Seguridad para el personal directivo, superior y medio.						
Conducir investigaciones en los ámbitos de trabajo						
Gestión de desempeño de los empleados						
Gestión de Derechos Humanos hoy						
Gestión de las relaciones del trabajo						
Gestión de desempeño						
Selección de Personal: Principios y Prácticas en general						
Fortalecer capacidades básicas de comunicación						

Eficacia del Personal	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Adaptación al cambio						
Construir relaciones positivas en el trabajo						
Orientación organizacional para empleados nuevos						
Comunicación directa: equipos más fuertes						
Plan financiero a largo plazo						
Gestión del propio trabajo						
Organización de su oficina						
Comprensión de la inteligencia emocional para equipos fuertes y productivos						

Eficacia del Personal	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
El líder en su interior						
Manejo del stress para lograr el bienestar en el trabajo						

Relaciones Laborales Positivas	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Conversaciones sobre los desafíos: cómo discutir lo más importante						
Nociones básicas de <i>couching</i>						
Conducir investigaciones en los ámbitos de trabajo						
Gestión de desempeño						
Gestión de las relaciones laborales						

Gestión de Compras y Contrataciones	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Gestión de contratos						
Nociones sobre compras						
Gestión y control de inventarios						
Solicitud de propuestas: preparación y evaluación						
Solicitud de cotizaciones y licitaciones: preparación y adjudicación						

Gestión de Proyectos	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Gestión de contratos						
Conceptos sobre gestión de contratos						
Metodología de gestión de proyectos, aplicación de normas administrativas						
Gestión de equipos de gestión de proyectos						
Rediseño de procesos de trabajo para el mejoramiento de los servicios						

Sistema de Registro y Gestión de la Información	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Nociones sobre los archivos del gobierno local						
Nociones sobre la gestión de documentos electrónicos						
Nociones sobre <i>Freedom of Information</i> (FOI) y protección de la privacidad						
Almacenamiento, transferencia y recuperación de archivos inactivos						
Gestión de registros para gerentes. Normativa						
Introducción a la evaluación del impacto en la privacidad						
Orientación sobre registros y gestión de la información						
Nociones básicas sobre clasificación de los registros						
Nociones básicas sobre conservación de registros						

Planificación de Jubilaciones o Retiros	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Planificación financiera básica para los retiros						
Planificación del retiro						

Fundamentos del <i>Toronto Public Service</i>	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Escritura y diseño claro						
Orientación organizacional para nuevos empleados						
Nociones sobre <i>Freedom of Information</i> (FOI) y protección de la privacidad						
Orientación sobre salud y seguridad						
Derechos Humanos en los ámbitos de trabajo						
Misión, valores y código ético del Servicio Público de Toronto						

Fundamentos del Toronto Public Service	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Orientación sobre registros y gestión de la información						
Fortalecer las competencias esenciales de la comunicación						
Comprensión de la gobernanza municipal						

Facilitación y Diseño del Training	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Escritura y diseño claro						
Competencias para facilitar el trabajo en grupos						
Diseño de instrucciones para capacitadores						
Planificación para el training efectivo para las divisiones						
Competencias para la exposición						
Hablar en forma clara y segura						
Entrenar a los capacitadores						

Fundamentos de la Web	Front Line Staff	Apoyo/ Admin.	Técnico/ Profesional	Super-Visor	Gerente (Manager)	Director
Escritura y diseño claro						
Mejoramiento de la gramática						
Nociones sobre la Web						
Redacción de e-mails y memos eficaces						
Redacción para la Web						