

BUENOS AIRES, de Setiembre de 1991.-

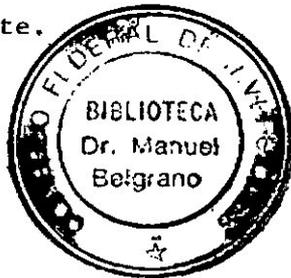
SEÑOR SECRETARIO GENERAL DEL CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
ING. Juan José CIACERA
S / D

De mi mayor consideración:

Cumplo en elevar a Ud., para su consideración el 1er. Informe de Avance correspondiente al Proyecto de Atención al Público, de la etapa de implementación de los Cursos de los Cursos de Nivelación para el personal que atiende al público en la A.P.P., que forma parte del Programa de Modernización de la Administración Pública Provincial (Neuquén), según el contrato suscripto oportunamente.

Asimismo, se deja constancia que este Informe sufre demora con respecto a su fecha de presentación, debido al tiempo que el C.F.I. se tomó para aceptar la solicitud del señor Secretario del Copade, Ing. Romero Oneto, con respecto a la provisión de dos cargos docentes, dicho compás de espera imposibilitó a los técnicos del CFI resolver las cuestiones técnicas y de aprestamiento de lo programado en lo referente a la selección y designación de los docentes.

Sin otro particular, saludo a Ud. muy atentamente.



A stylized handwritten signature in black ink.

Lic. HORACIO SEONE.

01/N.311.1
632 P
EJ 2
J.13

36671

PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACION PUBLICA.

Pcia.del NEUQUEN.

PROYECTO: Atención al Público.Etapa de Capacitación:Cursos de Nivelación para personal que atiende público (Nivel de Responsables de UAP y Nivel de personal operativo).

ASUNTO: 1er.Informe de Avance.

C.F.I.: Lic.María Cristina GUINDANI y Lic.Horacio SEOANE.

INTRODUCCION

A continuación se detallan las actividades de planificación y aprestamiento operativo correspondientes a la primera etapa del mencionado Proyecto de capacitación y desarrollo.

*Diseño de los programas definitivos.

*Cronograma operativo.

*Composición de perfiles docentes.

*Selección de docentes:Evaluación de antecedentes y entrevistas personales individuales (Preliminares y definitivas)

*Asignación de responsabilidades a los integrantes de cada equipo responsable del desarrollo (CFI y Pcia.)

*Selección y provisión de material bibliográfico, fichas didácticas, modelos de Casos, etc.

*Sugerencias para el aprestamiento de la infraestructura.

A.-Cronograma de actividades desarrolladas en la Pcia:

-Viernes 12 de julio de 1991:Entrevista de los técnicos del CFI con el Secretario de Planificación Ing.ROMERO ONETO con el objeto de interiorizarlo acerca de las características de las actividades que se iban a planificar respecto al Proyecto de Capacitación respectivo y los diversos componentes que el mismo requería.

-Reunión de trabajo con la Directora de Coordinación Administrativa del COPADE y su equipo de colaboradoras.Entrega de los perfiles docentes y Diseño de los Cursos de Nivelación.(Se adjuntan)

-Miércoles 14 de Agosto del cte:Reunión del CFI con el Equipo provincial para resolver las siguientes cuestiones:

#Asignación de responsabilidades para ambos equipos., a saber:

Equipo CFI:Diseño curricular de los Cursos,aporte de material bibliográfico,fichas didácticas,Casos,etc,para los docentes de todas las áreas.Elaboración de los perfiles docentes,selección de docentes.Elaboración del Sistema de Evaluación y seguimiento del Proyecto.Orientación para el aprestamiento general de las actividades.

Equipo Pcial:Convocatoria de docentes y selección preliminar. Apoyo administrativo.Aprestamiento de la infraestructura.Supervisión de clases.Control de asistencia.Reproducción del material didáctico.Elaboración de cronogramas.Convocatoria de los cursantes.Difusión de las actividades.

Entrevista del CFI con el Secretario del COPADE para definir la fuente de financiamiento de las horas-cátedra docentes.Se determino,que, en este sentido es indispensable solicitar la colaboración al CFI para rentar dos cargos docentes.,hecho que con posterioridad generó la correspondiente nota por parte del funcionario provincial al CFI;recibiendo respuesta favorable.

-Jueves 15 de agosto:Los técnicos del CFI efectuaron una selección preliminar de los docentes convocados por el equipo provincial:

- # 8:30 h.Dr.Aníbal HIDALGO (Area Jurídica)
- # 9:30 h.Lic.Cristina PESCIO (Area R.R.H.H.)
- #10:00 h.Dr.Carlos ACQUISTAPACE (Area Jurídica)
- #10:45 h.Lic.Blanca TIRACHINI (Area Gestión)
- #11:00 h.Lic.Beatriz MEZZELANI (Area R.R.H.H.)
- #11:30 h.Lic.Marta MANTECON(Area Gestión)

-Martes 9 de Setiembre:Reunión del Equipo CFI con el Equipo provincial:Entrega de material didáctico para la guía y apoyo de los docentes y de fichas bibliográficas para los cursantes.Actualización

-Entrevistas a docentes y evaluación de antecedentes:

#Dr.Carlos ACQUISTAPACE (Area JURídica)

#Lic.Ana María CHOMICKI (Int. a la A.P.)

#Comisario Lic.Raúl A.FUNES (Area R.R.H.H.).

14

I. PERFIL DOCENTE GENERAL:

- *Formación académica específica para cada área temática.
- *Conocimiento del fenómeno administración pública del Neuquén a nivel teórico-conceptual y a nivel experiencial a partir del desempeño propio como funcionario público.
- *Experiencia didáctico-pedagógica especialmente en formación de adultos y en cursos con marcado sesgo pragmático.

II. CURSOS DE NIVELACION PARA PERSONAL QUE ATIENDE PUBLICO

A.-Nivel de responsables directos de las UAP:

1.-Destinatarios: Funcionarios de conducción intermedia que tengan personal a cargo con responsabilidad ejecutiva sobre su subárea, con responsabilidad en la planificación y programación operativa concreta de las actividades y de su control con intervención en la planificación general del área a la cual reportan y con responsabilidad de la conducción y supervisión directa del personal a su cargo e indirecta del conjunto del personal de su área de gestión. Involucra a Jefes de Departamento (formales e informales) y subrogantes.

2.-Contenidos mínimos a ser desarrollados por los instructores:

a) Área Jurídico-Institucional

Duración: 3 hs-cát. para Introducción a la A.P. (1 clase)

9 hs-cát. para temas jurídicos. (3 clases)

Total: 12 hs-cát. (4 clases)

Objetivos del marco-conceptual que permitan:

- * Analizar y comprender el fenómeno de la administración pública como un todo y de la propia unidad administrativa, a partir de las influencias que aquella ejerce sobre ésta.
- * Conocer el marco legal que rige el funcionamiento de la A.P. en general y muy especialmente de las UAP y determinar el grado de aplicación del mismo.

II.A.3.b.-Area de Gestión y tecnologías administrativas:

Duración: 21-hs.cát.(7 clases)

Marco conceptual y metodológico-técnico que posibilite:

- *Identificar los recursos de los que disponen para la planificación y el ejercicio de su gestión específica.
- *Describir las técnicas y mecanismos de gestión actualmente en uso e identificar las eventuales falencias de las mismas.
- *Incorporar y utilizar recursos técnicos de gestión que apunten al logro de una mayor eficacia y eficiencia de la misma.

c.-Area de los Recursos Humanos

Duración: 27 hs-cát (9 clases incluye 1 clase de Integración

Marco conceptual y metodológico-técnico que permita: ^{Final)}

- *Comprender y valorar adecuadamente el rol trascendente que le compete al recurso humano en la gestión de la A.P. en general y de la UAP en particular y el aporte que puede y debe hacer a la misma.
- *Determinar los elementos constitutivos del sistema de administración de personal vigente.
- *Analizar comparativamente dicho sistema frente a otros disponibles para su uso.
- *Identificar las formas que pueden asumir los conflictos y la forma de abordarlos y canalizarlos.
- *Potenciar actitudes acordes con las necesidades de la gestión propia de los subordinados.

II.B. .-Nivel de personal operativo

- 1.-Destinatarios: Incluye al personal cuyas funciones específicas están vinculadas directa o indirectamente con la atención de los usuarios en sus distintas modalidades (contacto directo, indirecto o por vía telefónica); que tienen cierto grado de especialización técnica en el

tipo de función; con responsabilidad en la ejecución de tareas generalmente de rutina y que están sujetas a la supervisión y control directo o indirecto del jefe de departamento. Eventualmente pueden tener a su cargo la programación de tareas a corto plazo y la supervisión de otros empleados. Involucra, según el caso, a supervisores y personal operativo.

II.B.2.-Contenidos mínimos a ser desarrollados por los instructores:

a) Area jurídico-institucional:

Duración: 3hs-cát. para Int. a la A.P. (1 clase)

9hs-cát. para temas jurídicos (3 clases)

Total: 12 hs-cát (4 clases).

Objetivos del marco conceptual que permitan:

- * Analizar y comprender el fenómeno de la administración pública como un todo y de la propia UAP a partir de las influencias que aquella ejerce sobre ésta.
- * Conocer el marco legal que rige el funcionamiento de la A.P. en general y muy especialmente de las UAP y determinar el grado de aplicación del mismo.

b) Area de Gestión y tecnologías administrativas:

Duración: 21 hs-cát (7 clases)

Marco Conceptual y metodológico-técnico que posibilite:

- * Identificar las tareas que caracterizan su gestión en la UAP y analizarlas críticamente.
- * Identificar las habilidades y destrezas que usan para implementar dichas tareas.
- * Detectar e incorporar nuevas habilidades y destrezas para hacer más efectiva y eficiente aquella implementación.

c) Area de los Recursos Humanos:

Duración: 27 hs-cát (9 clases, incluye una clase de Integración Final.)

Marco conceptual y metodológico-técnico que permita:

- * Identificar y analizar los elementos de índole psico-

social que hacen a la integración del personal a la institución de la que forman parte; a la identificación del mismo con la función que debe desempeñar y a la satisfacción de las demandas que le plantea la comunidad a través del usuario.

*Detectar el tipo de imagen que refleja su actuación sobre esa comunidad y compararla con la imagen ideal para esa función.

*Potenciar actitudes acordes con las necesidades de la gestión propia.

OBSERVACIONES: Para ambos niveles de destinatarios se desarrollará ,al concluir la última área temática, una clase-taller de Integración Final donde el docente trabajará con los cursantes una Tabla del Sistema Administrativo Real y del Sistema administ. eficiente (en términos de viabilidad y factibilidad) utilizando la Tabla de características organizativas y de actuación de los distintos sistemas de gestión y dirección.



MODELO DE SISTEMA DE EVALUACION Y SEGUIMIENTO

INTRODUCCION

Un paso o etapa importante del proceso de enseñanza aprendizaje corresponde a la evaluación.

Frecuentemente se habla de evaluación refiriéndose solamente a la medición de algunas variables más o menos relevantes y a su cuantificación para luego ajustar algún mecanismo del proceso, se efectúan así, mediciones aisladas y sin efecto innovador sobre la acción desarrollada, que se utilizan, o bien para justificar procedimientos establecidos, disimulando problemas y fallas o bien para cumplir con una fase más del sistema.

Las presiones del cambio social, por ende, educacional y los escasos aportes de la evaluación estandarizada, han despertado el interés y la inquietud de mejorar los procedimientos de evaluación, transformándolos de tan solo técnicas, ricas en sí misma en métodos diseñados para facilitar la planificación, el desarrollo y la ejecución de sistemas educacionales innovadores, acorde con la realidad cambiante. Por todo esto, el modelo de evaluación propuesto está estructurado de manera tal que deberá dar información a cerca de todas las etapas de cada proyecto de capacitación y desde todos sus componentes activos, y estará orientado específicamente al mejoramiento, actualización, prosecución y renovación de todos los elementos del diseño.

Este enfoque supone una evaluación " formativa " que pone su acento en la optimización de las actividades y una " sumativa " que involucra la evaluación del proyecto en relación directa con los resultados.

Surgen, entonces dos dimensiones o campos de análisis:

- a) La evaluación del proceso para proporcionar elementos de realimentación a los responsables de formular los planes.
- b) Evaluación de producto para medir e interpretar los aciertos y errores, ya sea durante el período de operación del proyecto o una vez finalizado.

Relacionado todo lo anterior se observa que toda la evaluación del proceso es, fundamentalmente una evaluación formativa y la del producto conlleva tanto objetivos formativos como sumativos, aunque pone el énfasis en los primeros.

Para trabajar acorde, en la primera dimensión (evaluación durante el proceso) se utilizará la guía de observación de clases (Guía N° 1)

La guía I será utilizada por cada observador para elaborar una síntesis conceptual de cada reunión presenciada según el cronograma establecido.

Con el objeto de recabar las opiniones de los cursantes, se utilizará el Cuestionario N° 2 con el que se obtendrán datos acerca del desempeño docente, organización, objetivo material didáctico, etc. Finalmente, se utilizará la Guía N° 3 de Seguimiento "In situ" para verificar el grado de aprovechamiento de la nueva experiencia y sus posibilidades de aplicación en el ámbito laboral.

OBJETIVO GENERAL:

Verificar coherencia entre los objetivos previstos y el desarrollo de las actividades de capacitación, a través de la comparación entre aquellos y los resultados obtenidos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Recoger la opinión de todos los participantes en las actividades programadas (cursantes, docentes, coordinadores, supervisores pedagógicos) para proporcionar elementos de realimentación a los responsables de formular planes y programas.
2. Promover la participación efectiva del cursante en la retroalimentación de los cursos a través de un instrumento que canalice y sistematice sus opiniones y comentarios.
3. Provocar en el cursante un proceso de introspección activando sus potencialidades de análisis y síntesis respecto a situaciones de aprendizajes que lo involucran.
4. Elaborar un informe descriptivo que permita a los responsables de la planificación conocer en qué medida se han cumplido los objetivos propuestos.

DESARROLLO:

Para comenzar a evaluar es necesario tener en claro qué nivel elegimos para nuestro análisis . Los cuatro niveles conocidos en el campo educacional son:

- a) Evaluación del alumno.
- b) Evaluación del programa o componente .
- c) Evaluación de la institución .
- d) Evaluación del sistema (Morgan y Chadwick).

Focalizaremos nuestro análisis en el nivel de evaluación de los componentes (proyecto, medios, docentes, infraestructura, organización, etc.).

La información será la proveniente de todos los sujetos involucrados (coordinador de proyecto, supervisores, organizadores, docentes y participantes).

Respecto a la metodología de evaluación se proponen las siguientes actividades
así como:

- a) Fijación de los objetivos.
- b) Especificación de las variables que se manejarán

- c) Selección de las técnicas.
- d) Tipos de análisis.
- e) Delineamiento del informe.
- f) Recomendaciones y/o sugerencias

Finalmente, un aspecto operativo importante para tener en cuenta al planificar la evaluación de cada actividad curricular, es la frecuencia con que deberá/n aplicarse el/los instrumentos de recopilación de datos.

La elaboración del cronograma respectivo facilitará, por un lado, la fluidez en la obtención de la información y por el otro, garantizará una mayor validez y confiabilidad de los datos.

PROYECTO ATENCION AL PUBLICO (CFI-Pcia.del Neuquén)

- Cursos de Nivelación 1991 -

GUIA N° 1. Supervisión de clases.

Tema:.....	Fecha:.....
Grupo:.....	Responsable de la evaluación:

- A.- Desempeño del grupo docente: - Dominio del tema, manejo de la información.
- Calidad de las exposiciones.
 - Claridad conceptual
 - Distribución del tiempo.
 - Utilización de recursos auxiliares.
 - Actividad de cierre.

- B.- Comportamiento del grupo - clase: - Interés.
- Participación.
 - Disciplina.

C.- Conclusiones:

PROYECTO ATENCION AL PUBLICO (CFI-Pcia.del Neuquén)

- Cursos de Nivelación -

CUESTIONARIO DE EVALUACION N° 2

Señor/a participante:

Su opinión respecto a las actividades que ha presenciado permitirá reajustar las futuras programaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. ¿Cuáles fueron sus expectativas iniciales y el grado de satisfacción alcanzado de las mismas?
(marque con una x en el/los casillero/s elegido/s)

GRADO DE SATISFACCION EXPECTATIVAS	ALTAMENTE SATISFECHAS	MODERADAMENTE SATISFECHAS	POCO SATISFECHAS	NO SATISFECHAS
-Nuevos conocimientos				
-Herramientas para solucionar problemas de gestión				
-Un ámbito para discutir sus problemas de gestión y las posibles soluciones				
-Interactuar con otros pares.				
-Otras (aclarar)				

2. Con respecto a los objetivos del Curso, Ud. opina que fueron logrados:

Plenamente Parcialmente Escasamente

3. Según Ud. los contenidos desarrollados:

(marque con una x en el/los casillero/s elegido/s)

	En gran medida	Moderadamente	Muy poco
a) Le proporcionaron información sobre temas que no conocía.			
b) Le permitieron actualizar temas que ya conocía.			
c) Le hicieron reflexionar sobre aspectos, ideas y/o situaciones de los temas tratados en los que antes no había reparado.			

4. Los temas tratados, en general, fueron desarrollados:

En profundidad Adecuadamente Superficialmente

5. La metodología de trabajo utilizada durante las clases, le pareció:

Sumamente adecuada Adecuada Inadecuada

6. Durante las reuniones se dio un clima humano:

Cordial

Tenso

Estusiasta

Apático

Cooperativo

Individualista

7. ¿Estima Ud. que los aprendizajes logrados pueden contribuir positivamente en su desempeño laboral?

Si

En parte

No

¿Por qué?
.
.

8. Los factores ambientales (características del recinto, iluminación, temperatura, asientos, etc.), le resultaron:

Los más adecuados

Poco adecuados

Inadecuados

¿Por qué?
.
.

9. La duración total del curso fue:

Excesiva

Adecuada

Escasa

10. La bibliografía indicada o entregada para consulta y/o repaso, le pareció:

- Adecuada, en función de los contenidos
- Suficiente, en función de sus necesidades
- Amena, en función de su tiempo

11. ¿Está interesado en continuar asistiendo a actividades semejantes?

Si

No

- En caso afirmativo señale qué áreas son de su interés:

- a) Area Informática
- b) Area Jurídica
- c) Area Administrativa
- d) Area de los Recursos Humanos
- e) Area de Dirección
- f) Area Económica-contable
- g) Otras...

12. Explícite sintéticamente los aspectos positivos, negativos y sugerencias que considere oportunas:

- a) Aspectos positivos:
-
-

b) Aspectos negativos:

.
.

c) Sugerencias:

.
.

2

C. F. I.
INGRESO
30/SET 1991
Nº 11988

BUENOS AIRES,

SEÑOR SECRETARIO GENERAL DEL CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Ing. Juan José CIACERA

S _____ / _____ D

De mi mayor consideración:

Cumplo en elevar a Ud., para su consideración el 2º Informe de Avance correspondiente al Proyecto de Atención al Público, en su segunda etapa de desarrollo con la implementación de los Cursos de Nivelación destinados al personal que atiende a usuarios en la administración pública provincial; que forma parte del Programa de Modernización de la Administración Pública del Neuquén, según el contrato suscripto oportunamente.

Sin otro particular saludo a Ud. muy atentamente



Lic. HORACIO SEDANE

PROGRAMA DE MODERNIZACION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA.

Pcia. del NEUQUEN

PROYECTO: Atención al Público. Etapa de capacitación: Cursos de Nivelación para el personal que atiende público (Niveles de responsables de UAP y de personal de supervisión y operación)

C.F.I.: Lic. María Cristina GUINDANI y Lic. Horacio SEOANE

INTRODUCCION

A continuación se describen las actividades desarrolladas según el Plan de Trabajo previsto:

ETAPA III: Desarrollo de las actividades curriculares.

1. Coordinación de los docentes seleccionados y designados con el equipo de trabajo CFI-Pcia sobre las temáticas y metodologías a desarrollar y la operatividad de las actividades (horario, días, bibliografía, etc.)
2. Desarrollo de los cursos y talleres.

A. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA PCIA.

23 de setiembre. 9:30 h.-Apertura institucional de los Cursos: Con la presencia de diversas autoridades provinciales (Ministro de Salud Pública DRRUSSO, Ministro de Economía Lic. E. MORETTA, Comisario Inspector LEZCANO y el Subjefe de la Comisaría Ira. Comisario VAZQUEZ,; de futuros cursantes y los técnicos del CFI, el Secretario del COPADE Ing. Carlos ROMERO ONETO dio por comenzadas las actividades de capacitación, haciendo uso de la palabra en primer término. Por el CFI presentó los objetivos del trabajo el Lic. Horacio SEOANE. Dicho acto protocolar tuvo lugar en el Salón Auditorio de la Cámara de Comercio neuquina.

-14:30 h. _En dependencias de la Dirección de Coordinación Administrativa del COPADE se acondicionó una oficina para utilizarla como el aula donde se desarrollarán las clases. A esta hora, entonces se dio comienzo efectivo de las mismas con la asistencia del grupo de

jefes y/o responsables de las UAP estudiadas (Grupo A), con la conducción del Prof. MESTRE.

Esta primera clase fue presenciada por los expertos del CFI.

17:00 h. Orientación docente a las docentes responsables del Area de Gestión (Lic. Delia MESTRE ,teóricos y Lic. Marta MANTECON, resolución de Casos).

Reelaboración del Cronograma de actividades curriculares (se adjunta el definitivo). Se deja expresa constancia que el Ing. ROMERO ONETO solicitó a los técnicos del CFI el acortamiento del cronograma previsto en el Diseño Curricular ,de manera tal que de un total general de 180 horas-cátedra (60 clases, 20 clases para cada grupo de cursantes) se recortó el cronograma quedando 108 horas-cátedra lo que representan un total de 36 clases (12 clases para cada grupo). Se observa claramente que el programa propuesto sufrió un recorte importante lo que significará una lamentable imposibilidad de desarrollar casi la mitad de los contenidos previstos., por esta razón, los técnicos del CFI manifiestan que los resultados no se ajustarán a los niveles de eficiencia esperados según el programa originario.

CRONOGRAMA DEFINITIVO
CURSO DE ATENCION AL PUBLICO

Fecha	Septiembre														Octubre														N	
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V					
Horario	23	24	25	25	27	30	1	2	3	4	7	8	9	10	11	14	15	16	17	18	21	22	23	24	25	28	29	30	31	1
8 a 10.30hs	A ₁		C	C	C		C	C	C	C		C	C	C	C		C	C	C	C		C	C	C	C		C	C	C	
14 a 16.30hs		B ₁		B ₁		B ₁		B ₁		B ₁		B ₁		B ₁		B ₁		B ₁		B ₁		B ₁		B ₁		B ₁		B ₁		B ₁

Introducción Área Jurídica Área de Gestión Área de Relaciones Humanas

Referencias

-  Presentación A-B-C
-  Curso para nivel de jefatura
-  Curso para nivel operativo
-  Curso para nivel operativo





BUENOS AIRES,

SEÑOR SECRETARIO GENERAL DEL CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Ing. Juan José CIACERA

S _____ / _____ D

De mi mayor consideración:

Cumplo en elevar a su consideración el 3er. Informe de Avance correspondiente al Proyecto de Atención al Público, en su segunda etapa de desarrollo, con la implementación de los Cursos de Nivelación destinados al personal que atiende los usuarios de la A.P.P. y que forma parte del Programa de Modernización de la Administración Pública del Neuquén, según el contrato suscripto oportunamente.

Sin otro particular saludo a Ud. muy atentamente.

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and lines, appearing to be 'Lic. Horacio Seoane'.

Lic. HORACIO SEOANE

PROGRAMA DE MODERNIZACION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

Pcia. del NEUQUEN

PROYECTO: Atención al Público. Etapa de Capacitación: Cursos de Nivelación para el personal que atiende público (Nivel de Responsables de UAP y Niveles de personal de supervisión y operativo).

C.F.I: Lic. María Cristina GUINDANI y Lic. Horacio SEOANE.

INTRODUCCION

A continuación se detallan las actividades desarrolladas según el plan de trabajo:

ETAPA III.- 2. Desarrollo de los cursos y talleres.

3. Supervisión y evaluación permanente de los aspectos operativos, académicos y metodológicos.

4. Elaboración de los informes de avance sobre el desarrollo de las actividades.

ETAPA IV.- Evaluación de los resultados.

1. Análisis y evaluación final de las actividades curriculares.

2. Análisis crítico de los trabajos y propuestas elaborados por los participantes.

A. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA PCIA.

Lunes 4 y martes 5 de noviembre.- Los expertos del CFI efectuaron reuniones de trabajo con el equipo provincial a los efectos de proseguir con la evaluación programada intercambiando opiniones respecto a la marcha de los cursos.

Se presenciaron las clases de Relaciones Humanas con las que se cerraron las actividades curriculares. La supervisora provincial, hizo entrega a los participantes del Certificado de Asistencia a estos cursos.

Los técnicos de CFI convocaron a todos los docentes que dieron clase en los Cursos para efectuar una evaluación general sobre el desarrollo de los mismos, destacando los aspectos académicos y metodológicos. Se aplicó por segunda vez la encuesta de Evaluación N° 2 para conocer la opinión de los participantes respecto al área de Relaciones Humanas., los resultados serán objeto del análisis cuanti-cualitativo correspondiente y volcados en el Informe Final.

Lunes 11 y martes 12 de noviembre. Los expertos del CFI desarrollaron para cada grupo de participantes-egresados de los Cursos de Nivelación, una clase de Integración Final de contenidos aplicándolos a la elaboración de un diagnóstico situacional Real de las UAP a las que pertenecen los participantes y como consecuencia de éste se elaboró (consignas mediante) el modelo de UAP deseable pero posible en términos de factibilidad (recursos humanos y materiales existentes) y viabilidad (características organizativas facilitadoras). Se utilizó la Tabla de Características Organizativas preparada por los expertos previamente, en donde debían utilizarse los contenidos programáticos desarrollados con anterioridad. Este trabajo será descripto y analizado en el Informe Final. (Se adjunta una copia).

SISTEMA DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN: relación realidad administrativo - organizacional con modelo ideal deseado y factible

Variable Organizativa	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
1. Procesos de liderazgo utilizados. Grado en que los superiores tienen confianza en sus subordinados.	No tienen confianza en sus subordinados.	Tienen una confianza del tipo usual entre el amo y el criado.	Una confianza sustancial pero no completa; continúa deseando mantener en sus manos el control de todas las decisiones.	Complata confianza en todas las cuestiones posibles.
2. Grado en el que los superiores se comportan de manera que sus subordinados se sienten libres para discutir importantes cuestiones relacionadas con sus tareas, haciendo ante el inmediato superior y con él mismo.	Los subordinados no se sienten libres en absoluto para discutir las cuestiones relacionadas con su trabajo ante el superior y con él mismo.	Los subordinados no se sienten muy libres para discutir cosas sobre el trabajo con su superior.	Los subordinados se sienten más bien libres para discutir cosas relacionadas con su trabajo ante el superior y con él mismo.	Los subordinados se sienten enteramente libres para discutir cosas relacionadas con su trabajo ante el superior y con él mismo.
3. Grado en el que, al resolver los problemas relacionados con el trabajo, el superior inmediato trata de obtener las ideas y opiniones de sus subordinados y de hacer un uso constructivo de las mismas.	Raramente consigue alguna idea u opinión de sus subordinados, con vistas a la resolución de los problemas planteados por el trabajo.	Algunas veces consigue ideas u opiniones de sus subordinados, con vistas a la resolución de los problemas planteados por el trabajo.	Normalmente consigue ideas y opiniones de sus subordinados respecto al trabajo, y por lo general trata de hacer un uso constructivo de todo ello.	Siempre consigue ideas y opiniones de sus subordinados respecto al trabajo y siempre también trata de hacer un uso constructivo de las mismas.
4. Carácter de las fuerzas motivacionales. Manera de utilizar los motivos.	Temor, amenazas, castigo, y, ocasionalmente recompensas.	Recompensas y algún castigo real o potencial.	Recompensas, castigos ocasionales y alguna aprobación.	Recompensas económicas basadas en un sistema de compensación desarrollado merced a la participación.

Variable Organizativa	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
				en grupo acerca de la fijación y desarrollo de los objetivos, mejora de los métodos, evaluación del progreso frente a los objetivos, etc.
5. Grado de responsabilidad sentida por cada miembro de la organización y frente a la obtención de los fines de ésta.	Los mandos supremos sienten responsabilidad; los mandos intermedios algo menos. Los empleados y obreros sienten muy poca y tienen la oportunidad de ir contra los objetivos de la organización.	El personal de dirección usualmente siente la responsabilidad; los empleados y obreros sienten relativamente poca responsabilidad en cuanto a la consecución de los fines de la organización.	Una sustancial proporción del personal, especialmente en los más altos niveles, siente responsabilidad y, generalmente, se comporta de manera propicia para la consecución de los fines de la organización.	El personal de todos los niveles siente una real responsabilidad respecto de los objetivos de la organización, y se comporta de manera tendiente a ponerlos en ejecución.
6. Carácter del proceso de comunicación. Grado de interacción y comunicación dirigida a alcanzar los objetivos de la organización.	Muy poco.	Poco.	Un tanto.	Mucho, tanto respecto a los individuos como a los grupos.
7. Dirección del flujo de la información.	Hacia abajo.	Principalmente hacia abajo.	Hacia arriba y hacia abajo.	Hacia arriba, hacia abajo y con los iguales.
8. Grado en que las comunicaciones en sentido descendente resultan aceptadas por los subordinados.	Se contemplan con la máxima sospecha.	Pueden, o no, estimarse con sospecha.	A menudo son aceptadas, pero en ocasiones se estiman con sospecha; pueden, o no, discutirse de manera abierta.	Generalmente son aceptadas, pero sino ocurre así, resultan francas y abiertamente puestas en tela de juicio, discutidas, etc.

Variable Organizativa	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
9. Exactitud de la comunicación en sentido ascendente y a través de la línea.	Tiende a ser exacta.	La información que el jefe "quiere escuchar", la que le agrada, fluye en efecto; las demás informaciones resultan restringidas y filtradas.	La información que el jefe "quiere oír", la que le agrada, fluye en efecto; las demás informaciones pueden ser limitadas o compartidas con suma cautela.	Exacta.
10. Grado en que el superior comprende los problemas o los que se enfrentan sus subordinados.	No tiene ningún conocimiento o comprensión de los problemas de sus subordinados.	Tiene algún conocimiento y comprensión de los problemas de sus subordinados.	Conoce y comprende los problemas de sus subordinados bastante bien.	Conoce y comprende los problemas de sus subordinados excelentemente.
11. Carácter de los procesos de interacción e influencia. Grado y característica de la interacción.	Poca interacción, y aún la que hay, lo es siempre con temor y desconfianza.	Poca interacción, y usualmente con condescendencia en la actitud del superior; temor y precaución por parte de los subordinados.	Moderada interacción a menudo con notable grado de confianza.	Extensa y amistosa interacción, con alto grado de confianza.
12. Grado de cooperación que existe en el equipo de trabajo.	Ninguno.	Relativamente escaso.	Un grado moderado.	Grado muy importante en todos los ámbitos de la organización considerada.
13. Carácter de los procesos de toma de decisiones. En qué nivel de la organización se adoptan formalmente las decisiones.	Grueso de las decisiones: tomadas en la parte extrema superior de la organización.	La política global se decide en la cumbre, pero muchas de las decisiones encuadradas en el marco general se pueden tomar a niveles inferiores.	La política de la organización en sentido amplio y las decisiones de índole general se adoptan en la cumbre; el resto, a niveles inferiores.	La toma de decisiones se encuentra ampliamente repartida en todo el ámbito de la organización, aún cuando bien integrada merced a los procesos de enlace que han aportado los grupos interpenetrantes.

Variable Organizativa	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
14. Hasta qué extremo están concientes los que toman las decisiones de los problemas que puede haber en particular aquellos que se presentan a niveles inferiores de la organización?	Con frecuencia son desconocedores, o parcialmente ignorantes de los mismos.	Conocen algunos, aún cuando desconocen los restantes.	Más o menos conocen de los problemas.	Generalmente bastante bien informados de todos los problemas.
15. Grado en el que el conocimiento técnico y profesional suele utilizarse para la toma de decisiones.	Se usa solamente si se posee en los más altos niveles.	Mucho del disponible en niveles superiores e intermedios es utilizado.	Mucho del que hay disponible en los niveles superiores, medio e inferior, es utilizado.	La mayor parte del que hay disponible en todo el ámbito de la organización se utiliza siempre.
16. Hasta qué extremo están envueltos los subordinados en las decisiones relacionadas con su trabajo?	Nada en absoluto.	Nunca se ven envueltos en las decisiones; ocasionalmente, eso sí, se les consulta.	Usualmente reaccionan con resultados, pero ordinariamente no tienen parte en la toma de decisiones.	Entran a formar parte totalmente de aquellas decisiones que guardan relación con su tarea.
17. Se toman acaso las decisiones en el mejor nivel de la organización, en aquello que concierne a las consecuencias motivacionales? (Esto es, contribuye el proceso decisorio a crear las necesarias motivaciones, en aquellas personas que han de cumplir las decisiones?).	La toma de decisiones contribuye poco o nada a la motivación en la ejecución de las decisiones y, por lo común, arroja una motivación de signo adverso.	La toma de decisiones contribuye relativamente poco a la motivación.	Hay alguna contribución, por parte de la toma de decisiones, a la motivación en pro de cumplir las mismas.	Existe una sustancial contribución de los procesos de toma de decisiones respecto a la motivación para ejecutar luego éstas.

	Variable Organizativa	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
18.	Carácter de la fijación de objetivos y orden. Manera en que ello suele realizarse usualmente.	Órdenes promulgadas.	Órdenes promulgadas, oportunidad de comentario puede existir o no.	Los objetivos se fijan conforme a las órdenes publicadas tras discusión con el subordinado (o sus subordinados) de los problemas y acción que se planea tomar.	Excepto en los casos de emergencia, los fines se establecen normalmente mediante la participación plena de los grupos.
19.	Existen fuerzas que modifican, resisten, rechazan o aceptan los objetivos?	Los fines son abiertamente aceptados, pero subterráneamente resistidos.	Los fines son abiertamente aceptados, pero a menudo resistidos bajo capa de esa aceptación, esto último en grado, al menos, moderado.	Los fines son abiertamente aceptados, pero en ocasiones con alguna enmascarada resistencia.	Los fines son enteramente aceptados, tanto abiertamente como cubiertamente u ocultamente.
20.	Carácter de los procesos de control. Grado en que resultan concentradas las funciones de revisión y control.	Altamente concentradas en la suprema dirección de la organización.	Relativamente de alta concentración en los mandos cumbre, pero con cierto grado de control en los niveles intermedios e inferiores.	Moderada delegación en sentido descendente de los procesos de revisión y control: los niveles tanto menores como superiores se sienten responsables.	Una responsabilidad bastante amplia para la revisión y el control, con unidades inferiores que en ocasiones imponen una revisión más rigurosa y un control más estricto que la dirección suprema de la organización.
21.	Grado en que hay presente una organización informal y esta apoya o se opone a los objetivos de la organización formal.	La organización informal está presente, y se opone a los objetivos de la formal.	La organización informal se encuentra presente por lo común, y parcialmente resistiendo a los fines.	La organización informal pudiera hallarse presente, y o bien apoya, o bien resiste parcialmente, los fines de la organización formal.	Las organizaciones formal e informal son una y la misma. De ahí que todas las fuerzas sociales apoyen los esfuerzos en pro de la consecución de los objetivos de la organización.