

C. F. I.
INGRESO
26 DIC 1991
Nº 13633

BUENOS AIRES,

SEÑOR SECRETARIO GENERAL DEL CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

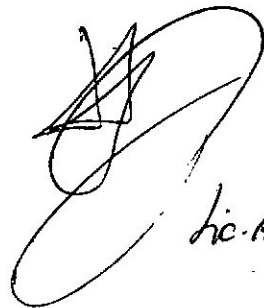
Ing. Juan José CIACERA

S / D

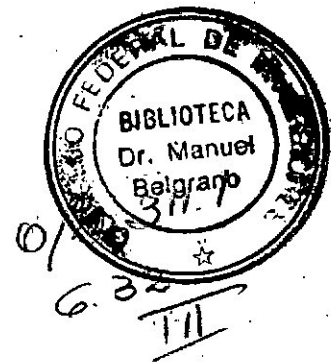
De mi mayor consideración:

Cumplo en elevar a Ud., para su consideración el Informe Final correspondiente al Proyecto de Atención al Público, en su segunda etapa de desarrollo, con la implementación de los Cursos de Nivelación destinados al personal de la A.P.P. que atiende los usuarios de la misma, 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 A. SEDANE



P R O Y E C T O   A T E N C I O N   A L   P U B L I C O

CFI - Pcia.del NEUQUEN

INFORME FINAL DE EVALUACION DE LOS CURSOS  
DE NIVELACION

Lic.María Cristina GUINDANI  
Lic.Horacio Alberto SEOANE

Dic.1994

## I N D I C E

Introducción

I.Evaluación del área de Relaciones Humanas (por los cursantes).


II.Bibliografía general.

III.Planillas de supervisión de clases.

IV .Trabajo de Integración Final.

V.Conclusiones generales.

VI.Recomendaciones.



## INTRODUCCION

A requerimiento del Secretario del COPADE, Ing. Romero Oneto, se anticipa la elaboración y entrega del presente Informe Final, enviándose simultáneamente una copia a la provincia.

Debido al recorte efectuado al cronograma originario de los cursos, por parte de las autoridades provinciales y para cumplir con la fecha de cierre de las actividades solicitada por las mismas, no se implementó el seguimiento "in situ" (Guía N° 3) de los egresados, planificado con anterioridad.

Prosiguiendo con la línea de trabajo y según el plan de evaluación del proceso y resultados, a continuación se expresan los parciales cuanti y cualitativos de las encuestas de opinión tomadas a los participantes sobre el último tramo del Curso correspondientes al área de Relaciones Humanas.

En las conclusiones generales se tomaron en cuenta todos los valores y opiniones de los distintos sujetos evaluadores (cursantes, evaluadores, planificadores y docentes).

Los expertos del CFI efectuaron un trabajo de Integración final de los contenidos desarrollados que se describe en el punto IV.

Finalmente, se aportan una serie de recomendaciones y/o sugerencias para el mejoramiento de estas acciones.





# I. EVALUACION DEL AREA DE RELACIONES HUMANAS (por los cursantes).

Con respecto a las iniciativas iniciales y su posterior grado de satisfacción el 83% de los cursantes manifestaron que en este área, se vieron altamente satisfechos en lo que hace a la interacción con otros pares, en la adquisición de nuevos conocimientos (el 68.3%)., consideran que hubiera sido necesario dedicarle más tiempo a esta asignatura.

En cuanto a los objetivos programáticos el 65.8% opinó que fueron plenamente logrados y sobre todo los hicieron reflexionar sobre aspectos, ideas y/o situaciones de los temas tratados en los que antes no habían reparado (el 78%).

Los temas tratados en general, fueron desarrollados adecuadamente para el 63% de los cursantes.

La metodología de trabajo utilizada durante las clases les pareció sumamente adecuada (53.6%)

Para la mayoría de los asistentes el clima humano que imperó durante las reuniones fue cordial, entusiasta y cooperativo.

Es importante señalar que para casi todos los alumnos los aprendizajes logrados pueden contribuir positivamente en su desarrollo laboral (el 95.1%)

Los factores ambientales (características del recinto, iluminación, temperatura, sientos, etc) resultaron poco adecuados.

El material didáctico resultó adecuado, en función de los contenidos (el 31.7%)

Casi todos están interesados en continuar asistiendo a actividades semejantes a las desarrolladas (92%)

## \*Aspectos positivos:

- Dar el puntapié inicial para mejorar la atención del público"
- "Que los profesores dieron mucha participación a todo el grupo e hicieron que nos sintiéramos integrados a toda la Ad.P.Pcial."

- "El profesionalismo de los ccordinadores y expositores, la dinámi-  
ca grupal y el clima que ayudaron a conformar"
- "Nuevos conocimientos"
- "Conocimientos para ayudar a solucionar problemas con mis compa-  
ñeros"
- "Profundización de los conflictos acaecidos en la UAP, aclaración  
de conceptos"
- "Excelente profesor"
- "Creo que mejorando y capacitando al personal que tiene contacto  
directo con el público redundará en el servicio que prestamos"
- "Por el nuevo temario de conocimiento de trato con el público"
- "Se nos hizo ver aspectos desconocidos y sistemas adecuados para  
brindar mejor atención, si bien no son materiales, en lo humano po-  
demos mejorar la imagen personal y de la institución"
- "Me pareció muy positivo ya que se ven situaciones que a veces no  
se toman en cuenta en el diario vivir"

\*Aspectos negativos:

- "No hay"
- "Poca duración de las clases"
- "Poco tiempo para tratar en profundidad los temas"
- "Algunos docentes poco pedagógicos"

\*Sugerencias:

- "Curso más amplio tanto en cantidad de participantes como en  
la duración"
- "Enfatizar los aspectos prácticos de las UAP"
- "Realización de otras jornadas de trabajo"
- "Destacar la actuación de todos los profesores que actuaron con  
tanta eficacia y corrección."
- "Debe continuarse con estos cursos"
- "La clase del Prof. Ochoa (Comunicación) es muy interesante"



- "Que se realicen otros cursos similares"
- "Dar más clases de ejemplos de conflictos y las posibilidades de solucionarlos"
- "Ampliación de comunicación y relaciones humanas"
- "Que los cursos sean dictados en el turno mañana"

-----0-----

## II. BIBLIOGRAFIA GENERAL:

- \* Ficha "Sistemas de servicio Civil".Lic.MC.Guindani
- \* Ficha "Función Pública ;Democracia y Administración pública;Politica y administración;Modelos de Estado:Enfoques economicista,normativista,eficientista".Lic.M.C.Guindani.
- \* Ficha:"Funciones de la administración".Lic.M.C.Guindani.
- \* Ficha:"Administración pública vs.administración privada.HUmberto G. Gallego.Rca.de Colombia.
- \* Ficha."Mitos y paradojas del sector público argentino".Dr.Salvador Treber.Realidad Económica N° 49.
- \* Ficha:"Pedagogia de adultos.Les editions d'organisation.Paris.1979.
- \* Ficha:"Principios y estilos de conducción" W.J.Redding,Managerial Effectiveness,MC Graw Hill,series in management.
- \*Casos de estudio:Organización y funcionamiento de oficinas","El rol de un jefe departamental";"Programación y control de gestión","El burócrata".
- \* Ficha:Sintesis de la evolución de las ideas en administración.
- \* Ficha:"Oportunidades en el área de personal directivo.Panorama de management y gestión.Oc/1987.
- \* Ficha:"Sistemas de información".Lic.Marta Mantecón de Gendelman.
- \* Ficha:"Control de gestión".Lic.J.L.Tesoro.
- \* Ficha:"La dinámica del cambio planificado".Ronald Lippit y otros.
- \* Ficha:"Conflictos,una mejor manera de resolverlos".Edward del Bono. Sudamericana Planeta.
- \* Ficha:"Planificación de la tarea didáctica"Guía.
- \* Ficha: ¿Qué es la comunicación? Françoise Gauquelin.
- \* Cuestionario sobre:"Seis claves de un buen servicio".
- \* Ficha:Los diez mandamientos en relaciones públicas.
- \* Ejercicio ¿Eres un buen comunicador ? Quiz.
- \* Ficha: El proceso de la comunicación.David Berlo.
- \* Trotta Cristoforetti,Relaciones HUmanas.Cesarini Editores.
- \* Fingermann,Gregorio,Psicología Social.El Ateneo.
- \* Castro,Angel,Relaciones Humanas.Troquel.
- \* Fingermann,Gregorio,Relaciones Humanas.Fundamentos psicológicos y sociales.EL Ateneo.



III.-Planillas de supervisión de clases.

Tema: Area Relaciones Humanas ... Fecha: 21 al 23 y 28/10 al 1/11/91.  
 Grupo: Lic. Lilliana de Rosas de Arenas ... Responsable de la evaluación:  
Perin Marta

A.- Desempeño del grupo docente: -1) Dominio del tema, manejo de la información. Muy Bueno.  
 -2) Calidad de las exposiciones.  
 -3) Claridad conceptual  
 -4) Distribución del tiempo.  
 -5) Utilización de recursos auxiliares.  
 -6) Actividad de cierre.

B.- Comportamiento del grupo - clase: -1) Interés.  
 -2) Participación.  
 -3) Disciplina.

C.- Conclusiones:

A- 1) Dado que la docente demostró vasta experiencia y respaldo de conocimientos.

Los puntos restantes de la evaluación no están contestados aquí, porque considero que ya están contestados en la evaluación de la Lic. Gloria Niz, ya que los clases, fueron desarrollados conjuntamente por los dos docentes, obteniéndose un solo resultado.

Tema: Relaciones Humanas. Fecha: 21-22 Octubre  
Grupo: A, B y C. Se presento a la ...  
Lic. Mario C. Jimidani

A.- Desempeño del grupo docente: - Dominio del tema, manejo de la información. B.

- Calidad de las exposiciones. B.

- Claridad conceptual B.

- Distribución del tiempo. B.

- Utilización de recursos auxiliares. B.

- Actividad de cierre. MB.

B.- Comportamiento del grupo - clase: - Interés. Alt.

- Participación. Buena.

- Disciplina. Buena.

C.- Conclusiones:

Los docentes explicaron claramente los objetivos que se iban perseguir con el desarrollo de los contenidos, por ser estos las primeras clases del área; los cursantes se mostraron sumamente interesados y participaron activamente en el ejercicio de presentación grupal -

*Jimidani*

## I N F O R M E

### 1. DICTADO DEL CURSO:

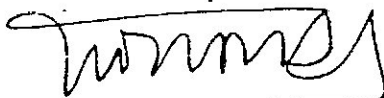
Se han impartido tres clases a cada uno de los grupos: Personal Técnico y dos grupos de Personal Operativo.-

### 2. EVALUACION DEL CURSO:

Con relación al Personal Técnico se observó una muy buena recepción de los temas planteados, por lo que se logró una buena interacción entre los integrantes del grupo que posibilitó compartir temas y problemáticas comunes.

Con referencia a los dos grupos de Personal Operativo, si bien fue buena la recepción, se percibieron ciertas dificultades ocasionadas por la heterogeneidad en el interés de los concurrentes hacia el curso en general, ya que varios de ellos manifestaron que su asistencia era impuesta. De todas formas, se logró una participación activa y permanente en todos los miembros que se puso de manifiesto en los debates y ejercitaciones realizados.

Nuestra impresión general fue satisfactoria. Es de destacar que si bien pudieron trabajarse todos los temas propuestos, para los concurrentes fue muy poco el tiempo abocado a estas temáticas, lo cual fue manifestado al final del curso. Presentaron inquietudes tendientes a estudiar con profundidad los temas relacionados con el análisis y resolución de los conflictos.



Lic. Gloria Mas



Lic. Liliana de Rosas



Tema: Area Relaciones Humanas ..... Fecha: 21 al 23 y 28 al 31/10/91  
 Grupo: Gloria Mas ..... Responsable de la evaluación:  
Perin Marta .....

- A.- Desempeño del grupo docente:
- 1) Dominio del tema, manejo de la información. Muy Bueno
  - 2) Calidad de las exposiciones. Respuesta al dorso.
  - 3) Claridad conceptual. Respuesta al dorso.
  - 4) Distribución del tiempo. Buena-
  - 5) Utilización de recursos auxiliares. Esquemas en la pizarra.
  - 6) Actividad de cierre. No se identificó

- B.- Comportamiento del grupo - clase:
- 1) Interés. Alto grado.
  - 2) Participación. Muy buena.
  - 3) Disciplina. Muy buena.

C.- Conclusiones:

Los cursantes quedaron muy conformes con el desarrollo del área, pero personalmente considero que en lo sucesivo, además de desarrollarse esta metodología en la que los participantes logran revalorizar sus funciones y autovalorizarse, deberían proporcionárseles mayor cantidad de elementos teóricos, incluso específicamente modalidades de atención al público.

A: 1) Dado por la experiencia de la docente.

- 2) y 3) No se hicieron exposiciones, sino que la gente trabajó en grupos, intercambiando experiencias, compartiendo temas y problemáticas comunes; y a su vez los docentes del área, que trabajaron conjuntamente fueron incorporando aspectos teóricos.
- 4) Conforme a los temas previstos por los docentes del área.

B: 1) Porque se logró interacción entre los integrantes de los grupos, y les permitió autoanalizarse y revalorizar sus funciones.

2) Porque se logró una participación activa y permanente de los cursantes.

3) Porque se logró despertar alto grado de interés.

## GUIA DE EVALUACION

Tema: Area Relaciones Humanas ... Fecha: 24 y 25 de octubre de 1991.  
Grupo: Lic. Luis Ochoa ... Responsable de la evaluación:  
Perin Marta

---

A.- Desempeño del grupo docente:

- 1) Dominio del tema, manejo de la información. Muy Buena
- 2) Calidad de las exposiciones. Muy Buena (Veraldoso)
- 3) Claridad conceptual Muy Buena
- 4) Distribución del tiempo. Muy Buena
- 5) Utilización de recursos auxiliares. Esquemas en la pizarra
- 6) Actividad de cierre. Integración de los temas dados.

B.- Comportamiento del grupo - clase:

- 1) Interés. Alto grado.
- 2) Participación. Muy Buena -
- 3) Disciplina. Muy Buena -

### C.- Conclusiones:

Les que el tema "Comunicación" es lo suficientemente importante como para dedicarle más de una clase, cosa que debiera tenerse en cuenta para otra oportunidad, ya que es de mucha utilidad para los cursantes.

- A:
- 1) El docente demostró solvencia de conocimientos.
  - 2) Ya que fue por demos didáctica y ejemplificador de casos.
  - 3) Ya que llegó a los participantes en forma clara y precisa.
  - 4) Porque dentro del poco tiempo que se le destinó al tema "Comunicación", que fue el desarrollado por el docente, el mismo logró dar un marco teórico al tema, un puntillazo general.

- B:
- 1) Porque los participantes demostraron interés en lo clase.
  - 2) En general escucharon la exposición del docente, permitiéndole, el mismo plantear casos o experiencias a manera de ejemplos.
  - 3) Porque se generó un clima de mucha expectativa.

IV.

TRABAJO DE INTEGRACION FINAL

FECHA : 11 y 12 de noviembre de 1991.

DOCENTES: Lic. María Cristina GUINDANI y Lic. Horacio SEOANE (CFI).

DESTINATARIOS: Alumnos egresados de los Cursos de Nivelación del Proyecto de Atención al Público.

OBJETIVO: Aplicar los conocimientos adquiridos para elaborar el perfil real de una UAP y consensuar el modelo de cambio deseado y factible de la misma.

METODOLOGIA:

Cada participante, de manera anónima, debió completar una Tabla de relación realidad administrativo-organizacional con modelo de cambio deseado y factible, de acuerdo a las siguientes consignas:

1. Elaborar individualmente el diagnóstico actual y real de la UAP de pertenencia.
2. Elaborar individualmente el modelo de cambio deseado y factible de UAP de pertenencia.
3. Elaboración grupal del cuadro de situación real general y representativo de una UAP de las estudiadas.
4. Elaboración grupal del modelo de cambio deseado y factible en una UAP típica dentro de las representadas.

Una vez concluidas las tareas individuales se computaron las frecuencias diseñándose los dos gráficos correspondientes. Posteriormente, con la guía de los docentes se analizaron los puntos coincidentes y divergentes de ambos, arribándose a las conclusiones particulares y generales.

CONCLUSIONES:

De la observación y análisis de dos gráficos que se adjuntan se extrajeron las siguientes deducciones:

- a) Los ejes A y B son coincidentes en aquellas cuestiones que describen las características del liderazgo existente, la utilización de elementos motivacionales, el proceso de comunicación con el grado de interacción y comunicación dirigido a alcanzar los objetivos, el flujo de la información, aceptación de la comunicación descendente, exactitud

de la comunicación ascendente y a través de la línea y el grado en que los jefes comprenden los problemas que se plantean a los subordinados, todos estos aspectos fueron señalados por la mayoría de los interesados como óptimos (Sistema 4) en los dos ejes trabajados, coincidiendo la realidad con el cambio deseado y factible. Si se observan más detenidamente las variables indagadas se detecta que existe un grado importante de coherencia en las respuestas.

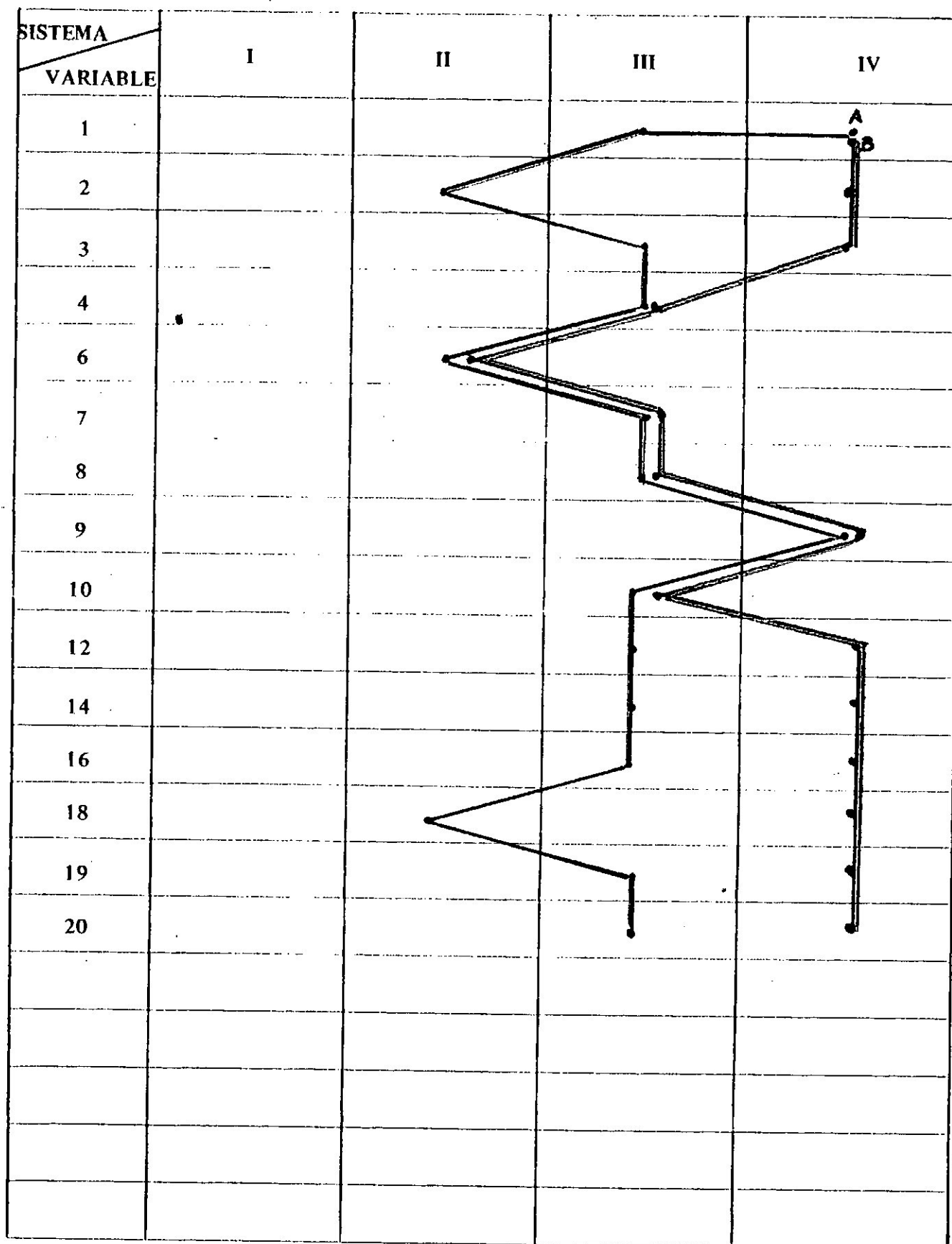
b) Los ejes A y B presentan contigüidad en las cuestiones que hacen a la participación y aporte de ideas y opiniones por parte de los agentes, al grado de cooperación existente en los grupos de trabajo, al conocimiento que tienen los superiores de los problemas que tienen los niveles inferiores de la organización, el grado de participación en las decisiones; resistencia hacia los fines y objetivos y las características de las funciones de revisión y control.

Dicha contigüidad significa que el eje A (perfil real) recorre el Sistema 3 (bastante positivo en general) y el eje B (modelo de cambio deseado y factible) se ubica en el Sistema 4 (el óptimo).

c) Finalmente los puntos más divergentes entre ambos ejes (A y B) se dan en la cuestión que hace al grado en que los superiores permiten y/o facilitan la discusión sobre temas laborales con sus subordinados (la mayoría opina que en realidad, como subordinados, no se sienten muy libres para discutir cosas sobre el trabajo con sus superiores) y esto guarda estrecha relación y coherencia con la manera que usualmente se fijan los objetivos y se imparten las órdenes, las cuales, según los participantes son promulgadas existiendo escasa oportunidad para comentarlas.

---

**TABLA DE RELACION: REALIDAD ADMINISTRATIVO-ORGANIZACIONAL  
CON MODELO DE CAMBIO DESEADO Y FACTIBLE**



**REFERENCIAS:**

EJE A: Perfil Real ●

EJE B: Modelo de cambio deseado y factible ●

SISTEMA DE GESTION Y DIRECCION: relación realidad administrativo - organizacional con modelo ideal deseado y factible

Nota: Se anularon las variables 5,11,13,15,17 y 21 porque respondían a la programación original.

Variable Organizativa	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
1. Procesos de fidelizajes utilizados. Grado en que los superiores tienen confianza en sus subordinados.	No tienen confianza en sus subordinados.	tienen un concepto de tipo usual entre el jefe y el empleado.	Una confianza sustancial pero no completa; continúa deseando mantener en sus manos el control de todas las decisiones.	Completa confianza en todos los casos 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 intenta obtener las ideas y opiniones de sus subordinados y de hacer un uso constructivo de las mismas.	Paramente 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
5.	Grado de responsabilidad sentida por cada miembro de la organización y frente a la obtención de los fines de ésta.	Los mandos supremos tienen responsabilidad: los mandos intermedios algo menos. Los empleados y obreros corrientes muy escasa y tienen la oportunidad de ir contra los objetivos de la organización.	El personal de dirección usualmente siente la responsabilidad; los empleados y obreros corrientes 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 propia 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 dirigido 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 aceptados, 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.

Organizativa				
Variable	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 e 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 cuando bien integrada merced a los procesos de enlace que han aportado los grupos interdependientes.

Variable Organizativa		Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
14.	Hasta que extremo están conscientes 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, aun cuando desconocen los restantes.	Modestamente 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 si, se les consulta.	Usualmente resultan consultados, 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.

Organizativa					
Variable	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4	
18. Carácter de la fijación de objetivos y orden. Manera en que ello suele realizarse usualmente.	Ordenes promulgados.	Ordenes promulgados, oportunidad de comentario puede existir o no.	Los objetivos se fijan conforme a las órdenes publicadas tras discusión con el subordinado (o 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 modifiquen, resistan, rechacen o acepten los objetivos?	Los fines son abiertamente aceptados, pero subterráneamente resultan vigorosamente 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 subterráneamente.	
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 formales e informales 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.	

#### V.-CONCLUSIONES GENERALES.

Los docentes, supervisores , planificadores y participantes de estos primeros Cursos de Nivelación de conocimientos y habilidades para atender a los usuarios con un mayor grado de eficiencia, coinciden en los siguientes puntos:

- 1.-EL número total de clases resultó escaso, en todas las áreas, para desarrollar más detenidamente los temarios.
- 2.-Se registró muy buena asistencia, tanto de alumnos como de los docentes.
- 3.-La convocatoria debió ser más amplia.
- 4.-Los grupos de alumnos pertenecientes al personal operativo de las UAP resultaron muy heterogéneos respecto al nivel de conocimientos y al grado de motivación para asistir a estos cursos (En algunos casos fue obligatoria).
- 5.-Los docentes facilitaron en todo momento la participación activa de los asistentes.
- 6.-En general, el equipo de docentes demostró solvencia académica, manejo de las situaciones reales planteadas y ductilidad didáctico-pedagógica para adaptarse a los distintos niveles de cursantes.
- 7.-Con respecto a los contenidos desarrollados en general respondieron a las expectativas de los destinatarios, con la salvedad de que algunos de ellos necesitan profundización.
- 8.-Los comentarios de los cursantes y de los docentes giran en torno a la necesidad de darle continuidad a este emprendimiento de capacitación en servicio, utilizando un cronograma más amplio para atender el buen desarrollo de los temas fundamentales.

#### VI.-RECOMENDACIONES:

A través de la elaboración, análisis y síntesis efectuados a lo largo de todo el Proyecto de Atención al Público hasta aquí cumplido, los expertos del CFI subrayan la imperiosa necesidad de que se continúe trabajando con otras UAPP, según el plan originario.

Esta continuidad en las acciones de mejoramiento de los recursos humanos que atienden público resulta una necesidad imperiosa justamente para aprovechar el alto grado de interés despertado y las consecuentes motivaciones laborales de los egresados que, seguramente, se verán multiplicadas en la comunidad administrativa, en el trato diario., generándose un impulso de la pequeña masa crítica recién capacitada en el interior de las instituciones a las que pertenecen. Si, por el contrario, se abre un paréntesis prolongado de inacción en este tema, se perderán los esfuerzos de cambio actitudinal ensayados hasta ahora.

La estrategia adecuada para proseguir debería transitar por dos carriles, uno de continuación y reciclaje y actualización de los recursos ya capacitados y otro de reproducción del Proyecto sobre otras tantas UAP, desde el Diagnóstico situacional hasta, por lo menos, los Cursos de Nivelación. Además y para coadyuvar al cambio de imagen que la comunidad neuquina tiene de sus servidores públicos, sería interesante la implementación de las otras propuestas efectuadas oportunamente (Guía de Trámites Públicos; Servicio de Información al Usuario, Circulos de Eficiencia, etc.).-

Estas acciones orientadas al cambio laboral (actitudinal, de comportamiento) del recurso humano de la administración provincial, para que se vean reflejadas en el cambio de imagen buscado, deben responder a un plan de largo plazo y revestir carácter permanente, debe grabarse la idea de permanencia tanto en la mentalidad administrativa como en la mentalidad de quienes diseñen los objetivos políticos de la organización estatal.