

0/2.47
CMD

46835

PROVINCIA DEL CHUBUT

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Exp. N° 71710001

**"Desarrollo de las
Competencias Laborales
y la Eficiencia Operativa
en el Ambito de la
Administración Pública
Provincial".**



INFORME FINAL

15 de mayo de 2006

Lic. Jorge Alberto Cappella

Contenido de este Informe

1. Resumen	3
2. Introducción	12
3. Cuadro de situación.	23
4. Acciones instrumentadas	29
4.1. Primer diagnóstico general.	30
4.2. Ajuste del Plan de Capacitación 2006/7	52
Caso especial Ley N°5447/05. Administración Financiera y Régimen de Contrataciones.	52
4.3. Programa de Capacitación sobre Comunicación y Trabajo en Equipo.	60
 Casos:	
4.3.1. Ministerio de Economía-UEP.	61
4.3.2. Ministerio de Educación-Administración Central.	73
4.3.3. Dirección de Transporte.	79
4.3.4. Cursos abiertos.	88
4.4. Diseños especiales.	
4.4.1 Formación en Relaciones Laborales.	90
4.4.2 Programa Jóvenes Profesionales.	96
4.4.3 Secretaría de Pesca.	102
4.4.4 Dirección General de Rentas.	106
4.4.5 Comunas Rurales.	111

4.4.6 Programa del Sistema de Mesas de Entradas. y Seguimiento de Expedientes.	114
4.4.7 Programa de Asesorías Legales.	122
4.4.8 Programa Secretarías Privadas	132
4.5. Intervenciones	
4.5.1. Aeronáutica Provincial.	139
4.5.2. Dirección de Reconocimientos Médicos.	161
4.5.3. Subsecretaría de Servicios Públicos.	165
5. Bibliografía de referencia.	167
6. Anexo I Población beneficiaria directa.	168
Cuadros y datos.	
C1. Personal, según antigüedad laboral.	23
C2. Personal, según los ascensos que tuvo.	25
C3. Personal, según su nivel de instrucción formal.	26
C4. Resultados de la actividad en la Dirección de Capacitación.	27
C5. Personal, según relación laboral.	36
C6. Personal, según edad.	37
Otros datos del Censo de Empleados de la Administración Pública Provincial. Chubut. 2004.	38
Indicadores generales sobre la actividad de la Dirección de Aeronáutica provincial.	141
Población beneficiaria directa con esta intervención del CFI.	168

1. Resumen

*¿Qué se puede hacer para conseguir mejorar los desempeños y los **resultados en lo inmediato**?*

Las organizaciones no son abstracciones, son conformaciones concretas que funcionan según las características y los intereses de quienes las integran.

*Muchas veces, las creencias, prejuicios, y malentendidos que por tales razones existen dentro de ellas, dificultan la integración de sus miembros y, en consecuencia, la **construcción de proyectos compartidos**.*

Pareciera que la clave está en: generar condiciones que hagan posible la esperanza, que es algo más que simple confianza. Esperanza en el sentido emocional y también estadístico (probabilístico), la Esperanza de que algo mejor suceda y por lo cual tiene sentido trabajar.

*El análisis de las prácticas, y dentro de ellas en especial el análisis de las diferentes a través de las cuales **se reconocen y definen los problemas**; ver si en ello los miembros de la organización **buscan o no más y nueva información** que los ayude, y verificar cual es la **voluntad de conocer** que ellos tienen, nos puede permitir identificar y definir mejor cuales son esos intereses y cómo se manifiesta en las personas que nos interesan **el deseo aprender**. Es decir, nos permite elaborar diagnósticos realistas y buenos pronósticos sobre sus evoluciones probables. Permiten ver para planificar, hacer y alcanzar metas.*

*En consecuencia, las organizaciones pueden tener mejores resultados, si quienes las conducen o lideran, analizan su funcionamiento para **detectar y comprenden mejor qué provoca en sus miembros el interés por hacer y aprender a hacer mejor**.*

Este informe describe lo hecho durante nueve meses (agosto 2005 a mayo 2006), para conseguir, en el ámbito de la Administración Pública de la Provincia del Chubut, un desarrollo acelerado de competencias laborales en algunos de los **recursos humanos críticos**, con el propósito de mejorar estándares de eficiencia operativa en las áreas donde estos y sus colaboradores se desempeñan.

En dicho período se ayudó a diseñar el Plan de Acción de la Dirección de Capacitación, se realizaron tres intervenciones organizacionales y se intervino en el diseño e instrumentación de 12 actividades requeridas. El total de beneficiarios directos fue: 1.418 agentes.

El requerimiento de Asistencia Técnica en el ámbito de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos se planteó en el marco de una nueva gestión de gobierno (iniciada en el año 2004), que instrumentó cambios significativos en la actividad y generó un incremento muy grande de la misma; por ejemplo, áreas de gestión donde se manejaban de diez a veinte expedientes por año pasaron a tratar de setenta a ciento veinte expedientes, y ello impuso la necesidad de conseguir una mayor coordinación y productividad en el personal.

Por las características de los problemas, el aporte de los recursos humanos es fundamental, aún cuando la dotación y su equipamiento técnico fueron reforzados.

Se definió como recursos humanos críticos a aquellos que, por desempeñarse en sistemas o subsistemas estratégicos y claves para la gestión de gobierno, deben ser preactivos para asegurar la coordinación necesaria y ese incremento de la productividad a través del cumplimiento de normas y procedimientos, la mejora de los circuitos, y la capacidad de ser creativos e innovar en la resolución de los problemas.

Respecto de lo hecho, podríamos resumir diciendo que con esta intervención se ajustó el Plan de Capacitación para un mejor aprovechamiento de los recursos, y se intervino de forma especial en 15 casos, resolviendo o controlando problemas que afectaban directamente o indirectamente a la gestión de gobierno; pero eso no fue todo ni lo esencial de la experiencia.

Lo que más motivó a todo el equipo de trabajo fue la participación a partir de **querer que las cosas sucedan**; conseguir que las metas fijadas por el Gobierno de la Provincia se cumplan en tiempo y forma, y para ello contribuir, desde el área de competencia de cada uno y de la forma que haga falta, para que los problemas previsibles y emergentes se resolviesen, generando a la vez campos de acción más favorables para quienes debían (y deben), alcanzar metas definidas.

Desde esta perspectiva, la capacitación en el ámbito de la Administración Pública Provincial, y desde la Dirección de Capacitación de la Provincia, se vio y concibió en todo momento muy ligada a **producir resultados** inmediatos y para el corto plazo, delegando toda otra formación y desarrollo de los recursos humanos en las instancias académicas que ofrecen y dirigen el Ministerio de Educación, la

Subsecretaría de Trabajo o la Subsecretaría de Relaciones Institucionales a través de convenios con las universidades.

Esto determinó que las intervenciones se orientasen más que nada a complementar la instalación y mejora de sistemas (Interacciones entre Organismos, Circuitos Administrativos Claves, Mesas de Entrada, Seguimiento de Expedientes, Informatización de los Registros Civiles, Desarrollo de la Aeronáutica Provincial, aplicación de la Nueva Ley de Administración Financiera y Régimen de Contrataciones, Programa de Planificación por Comarcas, Comunas Rurales), y la coordinación entre áreas o sistemas (Por ejemplo: circuitos de las asesorías legales, red de mesas de entradas y sistema de seguimiento de expedientes; Secretaría de Pesca y Dirección Provincial de Rentas, ó: Nueva Ley de Administración Financiera y Régimen de Contrataciones respecto del Programa de Planificación Estratégica por Comarcas), tal como se describe en cada punto de este informe.

El trabajo que ocupó nueve meses se realizó conformando equipo con la **Dirección de Capacitación de la Provincia** (respecto de lo cual cabe señalar que las tareas de coaching a la Dirección y sus principales colaboradores formó parte del contrato), la **Dirección General de Administración de Personal** y su red de Oficinas Sectoriales de Personal (con rango de Direcciones o Departamentos), y la instancia superior jerárquica de todas ellas: la **Subsecretaría de Modernización del Estado**.

Juntos abordamos el tratamiento de cada caso o situación identificados como problemáticos y prioritarios por esta última y el Ministerio de Coordinación de Gabinete.

En unos casos fueron intervenciones de *asistencia* y en otros se asumió un rol de líderes debido a las *urgencias*, razones por las cuales las intervenciones no presentaron un *orden preestablecido*, sino que este se fue determinándose sobre la marcha en función del objetivo principal: *contribuir a conseguir la eficiencia operativa necesaria en algunas de las áreas consideradas críticas para la gestión de gobierno*.

Como se impuso la necesidad de sostener criterios realistas y pragmáticos para fijar prioridades, la Dirección de Capacitación orientó todos sus esfuerzos y escasos recursos hacia la producción de resultados inmediatos, en las mejores

condiciones posibles, aceptando que debían cubrirse falencias porque aún no se está en condiciones de trabajar por el desarrollo preventivo.

Se prevé que en el período siguiente al 2007 habrá mejores condiciones para definir Planes de Desarrollo y Evaluación de Desempeños.

En esta oportunidad, básicamente se quiso explorar algunas posibilidades de **cambio cultural rápido** en un medio conservador muy poco favorable para ello, por la disposición del personal y la escasez de recursos; por eso nos orientamos hacia el **análisis de las prácticas** (las formas y modos de trabajar), y en particular dentro de ellas sobre **las relaciones y las dinámicas interpersonales**, por entender que sobre ellas se apoya el aprendizaje informal diario y la transmisión de saberes en el ámbito laboral.

Lo hicimos desde un marco conceptual y teórico ciertamente ecléctico que navega entre el análisis institucional (Lapassade ¹), el análisis organizacional (Crozier), las propuestas del pensamiento sistémico, la teoría de dinámica de grupos humanos (Anzieu, Pichón Riviere y otros), y la Escuela de Negocios de Harvard (Fisher, Ury y otros).

La mayoría de los trabajos encarados siguen abiertos, y ahora en poder de los funcionarios de la Provincia que son quienes los deben liderar y monitorear. Para nosotros eso no es un problema puesto que el objetivo fue dar asistencia técnica para *encaminar* mejor un proceso que podía complicarse aún más. En tal sentido, el objetivo fue cumplido, y así lo demuestra la satisfacción de las autoridades.

Las urgencias que demandaron intervenciones rápidas, y el poco tiempo disponible, sólo nueve meses, nos condicionó mucho para poder planificar mejor las acciones y desarrollar dispositivos que permitiesen medir los resultados; sin embargo, y por las manifestaciones que pudimos recoger de los beneficiarios, se observa que hubo cambios de comprensión y actitud a favor de tener más participación activa en el **proceso de lograr una mayor eficiencia operativa**.

Pensamos que ayudó mucho la modalidad de trabajo que aplicamos: Talleres centrados en producir **comunicación eficaz**. Verdaderos espacios de interacción y

¹ Ver Bibliografía al final de este Informe.

discusión donde se construyó diálogo, que se convirtieron en ámbitos seguros para la crítica y autocrítica necesarias con el fin de identificar y definir ajustes en los desempeños; correcciones e innovaciones enfocadas desde una visión cooperativa solidaria.

Tanto las intervenciones requeridas como los asuntos que nos ocuparon fueron **problemas concretos**, bien delimitados y con objetivos definidos; pero dado que ellos se producen dentro de una red de relaciones humanas y con un *cierto sentido y valor* para los actores involucrados, nosotros nos propusimos además sacarle a cada uno el mayor provecho posible, y a través de ellos influir sobre el resto del campo de trabajo (los demás actores que nos observaban y los otros problemas que sabíamos que existían).

En todos los casos nos propusimos **trascender el círculo de los problemas manifiestos** e impactar también sobre los ejes y factores que convergieron para que los "problemas" que nos ocuparon se produjesen. Sobre todo cuando dichos factores también generaban "otros problemas" que debían ser atendidos.

Las nociones de **red** y de **efecto multiplicador** fueron dominantes, y siempre abordamos el análisis de los contextos desde esa perspectiva; para lo cual:

- Identificamos las **interacciones críticas** para delimitar en función de ello el campo de acción y el tipo de intervenciones más convenientes en cada caso y circunstancia.
- Incidir modificando positivamente los factores y las dinámicas entre ellos.
- Promover y facilitar la replicación de prácticas que ayudasen a ver, tratar y resolver otros problemas que también afectan a la eficiencia y la calidad operativa.

Para encontrar la forma de tratar y resolver esos problemas, en todos los casos nos propusimos:

- **Trascender los límites de los objetivos inmediatos**, cumplir con ellos sí, pero conseguir a la vez vincular y articular los intereses y beneficios individuales con los del conjunto, como forma de poner de manifiesto la ventaja de alinear estrategias en esos dos niveles.

Consideramos que si los actores involucrados en el tratamiento de un problema pueden ver y experimentar tal correspondencia es mucho más fácil para ellos tener confianza en la proyección de los acuerdos (Peter Senge: construir visiones compartidas y aprender en equipo para poder pensar en términos de sistemas)

- Conseguir identificar y promover las **alianzas operativas inteligentes** donde se compatibilizasen e integrasen diferentes intereses y beneficios, para que hubiese más sinergia en el grupo.
- Promover y facilitar la comunicación de todos asociada a metas comunes, a situaciones de trabajo y resultados definidos, en la construcción conjunta de soluciones, de forma que se generase las condiciones de confianza recíproca requeridas para que haya: **esperanza y se invirtiese en el esfuerzo de recuperar el Estado** (*Documentos del INAP. 2003*), **y lograr su modernización.**

Desde un comienzo acordamos respecto qué: sin esa voluntad de trabajo que se expresa en el esfuerzo de querer recuperar el Estado y modernizarlo es imposible pretender racionalidad y eficiencia en forma más o menos rápida y sostenible.

Es sabido que la planificación de los recursos humanos en el ámbito de la administración pública es vista como algo muy difícil, sino imposible. Son varios los factores que concurren a determinar que se piense así; algunos de ellos son los siguientes, y nosotros los tuvimos en cuenta:

- El papel que juega el Estado, desde hace muchos años, como regulador del desempleo, generando estructuras *sobrepobladas y mal distribuidas*; con puestos y roles mal o muy poco definidos.
- La dificultad que existe para definir mejor el límite entre los puestos de planta y los necesariamente políticos. En Chubut, hasta el puesto de Director (sexto en el orden de jerarquía), es un puesto político, y con cada cambio de gestión la movilidad puede ser alta, por lo que resulta muy difícil retener, en los puestos claves, los conocimientos y habilidades aprendidas en la práctica: Los nuevos las desconocen o aún no tienen el dominio necesario (competencia), e incluso

dicho *saber* en posesión de quienes son remplazados se convierte de hecho en un *bien de cambio*.

- La falta de un Plan de Carrera que permita acordar proyectos y regular condiciones.
- La falta de un sistema de evaluación de competencias para decidir los ingresos, promociones y traslados.
- La persistencia de diferentes modos de contratación (efectivos o de planta, políticos, contratados, pasantes...)
- La necesidad de asimilar a beneficiarios de los Planes Trabajar o similares que aumenta la heterogeneidad en las composiciones de dotación en cada área.
- La práctica de utilizar los traslados y las adscripciones hacia unidades funcionales subestimadas; por ejemplo las mesas de entrada o las áreas de servicios, como modos de castigo o para "resolver problemas", generando verdaderas "bolsas" que luego es muy difícil hacer funcionar.
- El hecho de que la mayoría de los empleados calificados también tiene otra ocupación fuera de la Administración Pública, que en muchos casos por los beneficios que le reporta o puede reportar desplaza o eclipsa a la oficial.

Como es sabido, el Estado se caracteriza por facilitar la formación y reproducción de la burocracia, y la burocracia se caracteriza por establecer fracciones y estamentos arbitrarios como la separación que existe entre el funcionario de carrera o estructura respecto de los funcionarios políticos, que están *de paso*.

Ya sea por ser burócrata o por tener otros intereses, hay quienes desafectivizan a tal punto su rol que pareciera no existir forma de motivarlos, entusiasmarlos, para encarar revisiones y cambios en las formas de organizarse y trabajar.

El burócrata se organiza y maneja en función de un **orden atemporal** y desde ese encuadre ahistórico (donde no hay contextos, emergentes ni circunstancias),

resiste lo que para él son: *los embates de los imprevistos y las novedades*. Para ellos, nuestras intervenciones se encuadran en dichos embates.

Así como las organizaciones no son entes abstractos, sostuvimos que la burocracia tampoco lo es, y que ambas están soportadas en personas concretas. Aún cuando los burócratas puedan conformar una *clase* o conjunto definido, su proceder tiende a ser individual y establecen alianzas de hecho con los demás burócratas.

En estas intervenciones realizadas a través de la capacitación se tuvo muy en cuenta:

1. Estar atentos a no desatender las exigencias estándares del "burócrata".
2. Personalizar la comunicación, dirigiéndonos siempre a personas concretas para lograra un entendimiento determinado y el cambio de actitudes definidas.

Es por eso que en este informe utilizaremos la referencia singular: *el burócrata*.

Por lo general, para **el burócrata**, los resultados son *algo* que sólo les preocupan a **los políticos**, quienes a juicio de él son los tienen intereses personales o partidarios inmediatos. El burócrata se obliga más, o sólo, con *las normas, no siempre vigentes*, cuyo dominio y cumplimiento, entiende, le dará la seguridad que necesita. Para él, lo importante son las normas y reglamentos, no los resultados, por eso querer conciliar a ambos en el marco de la "realidad", de acuerdo con la legislación vigente, es un esfuerzo intelectual al cual *en principio* no le ve sentido.

La necesidad de "orden formal" que tiene el burócrata para "confirmar" su control sobre la situación y sentirse seguro, también contribuye a que se sienta muy poco propenso a analizar lo que hace y cómo lo hace, y se resista a quienes sí necesitan hacerlo.

En este marco y con tal tipo de "colaboradores", la velocidad con que plantean y deben resolver los acontecimientos hace que un período de gestión de gobierno (cuatro años), resulte corto, insuficiente para todo lo que hay que hacer.

Las restricciones y los esfuerzos requeridos llevan muchas veces a que lo urgente desplace a lo importante; en estas intervenciones ello se tuvo en cuenta

sobre todo para comprender como al cuadro de situación se suman los efectos negativos de la ideología de *transacciones* (Labovitz, y otros. 1993).

Si bien no se da en todos los casos, la creencia de que es posible interesar y motivar a alguien si se puede conocer *el precio* que pone para hacerlo, determina que las *transacciones* intentadas tomen en cada caso formas especiales. Junto con ello de da la falta de formación en la mayoría de los cuadros políticos para el manejo de personal, más aún en contextos turbulentos o de alta exigencia. Todo esto genera la tendencia a que los funcionarios se desempeñen según modos y estilos de relación muy singulares, personalistas, paternalistas y autoritarios, que restan credibilidad en ellos y el sistema, reforzando la idea del **sin-sentido de invertir a favor de mejorar el perfil laboral propio y del personal a cargo**.

Por lo general se recurre al pedido de capacitación cuando las formas "personales" o estándares de la cultura local no dieron resultado. Al respecto cabe señalar que dicha instancia, la de formular los pedidos, aún no significa el reconocimiento de la capacitación como **medio necesario** para alcanzar los resultados buscados, ya que en muchos casos *manifestar la necesidad de capacitación y formular un pedido al respecto*, sólo opera como oportunidad de descargo para no invalidar ni cuestionar a tales estilos personales y estándares de la cultura local (las formas de ver y hacer las cosas).

Entendemos que con nuestras intervenciones se consiguió plantear con mayor claridad estos inconvenientes, desacelerar el crecimiento de la demanda sobre capacitación, y orientarla mejor hacia soluciones locales inmediatas posibles.

Para conseguirlo nos centramos fundamentalmente en **hacer más eficaz la comunicación interna**, y para ello estimulamos las interacciones de las áreas problemas con otras áreas y otros actores que también trabajaban en favor de conseguir mayor eficiencia operativa. Promovimos el encuentro e interacción de ellos, tal como lo manifestamos en los diseños y metodologías de trabajo que ejecutamos, apoyándonos mucho en el aprovechamiento de las redes informales de soporte recíproco, preexistentes.

En este informe se describen esos trabajos que realizamos y sus encauzamientos en el marco de la Capacitación.

2. Introducción

La intervención profesional se fundó en la necesidad de, en primer lugar, asegurar el buen funcionamiento de algunos **dispositivos de trabajo**, que en muchos casos están compuestos por partes de diferentes organismos, y dentro de ellos mejorar los resultados inmediatos y siguientes. Para conseguirlo se pensó en afirmar y desarrollar las competencias laborales de quienes son sus responsables.

Los dispositivos de trabajo son aquellas conformaciones orgánicas y funcionales, dentro de la estructura formal de la administración pública, orientadas a producir determinados resultados que la conducción considera necesarios dentro de plazos y bajo condiciones también definidas.

El análisis y búsqueda del mejoramiento de los dispositivos de trabajo se realizó en función de las **redes de interacciones**, formales e informales, encontradas, en ellos y entre ellos y el resto de la Administración Pública, es decir, se trabajó para recuperar y activar los vínculos y circuitos de interacciones personales calificadas y útiles.

Esto se hizo con el propósito de proveerlos de más y mejores recursos inmediatos probables, ayudar a reconstruirlas y formarlas cuando no existían, y potenciarlas en sus capacidades de acción eficaz.

Dentro de dichas redes, el principal recurso que activamos para hacer circular los conocimientos y la información necesaria, y con ello facilitar los aprendizajes, fue la comunicación simple e informal entre los actores a partir de *asuntos y objetivos de interés común*. Tales temas y asuntos fueron utilizados por nosotros como convocantes y movilizados.

Otras dos *ideas fuerzas* nos orientaron hacia **la comunicación eficaz como "herramienta" estratégica clave** para conseguir los aprendizajes que permitirían un cambio favorable en las actitudes y en las estructuras sobre las cuales intervinimos. Una fue la de **acción colectiva**, asociada a la de resistencia al cambio, según lo

plantea Michel Crozier², y otra fue la de **coordinación y control por adecuación mutua** planteada por Henry Mintzberg.

Crozier sostiene que la acción colectiva supone: cooperación y conflicto, resistencia al cambio, conocimiento posible, organización probable, aprendizaje colectivo. inventar y determinar nuevas formas y determinación de los campos de acción probables; todos asuntos que estaban dentro de nuestros objetivos.

En realidad este es un complejo de ideas sobre el cual Crozier nos advierte lo siguiente:

Si es cierto que no existen campos no estructurados, si es verdad que toda solución a los problemas de la acción colectiva es contingente, que no hay en la materia ni una única ni una mejor manera de hacer las cosas, sino que siempre hay "varias": Entonces, el cambio, en cualquier nivel que se sitúe, no se puede definir como la imposición -o la traducción en los hechos- de "un modelo a priori" concebido desde el principio por algunos "sabios" y cuya racionalidad deberá defenderse contra las "resistencias irracionales" de los actores; resistencias que no serían más que la expresión de sus vínculos limitados por las rutinas del pasado, o debidas a sus condicionamientos por las estructuras de dominación existentes y por la alienación dentro de estas.

*... Es preciso borrar de un plumazo, de una vez por todas, esa visión del cambio que hemos heredado del siglo XIX. **El cambio** no es ni el majestuoso correr de la historia, en cuyo caso sería suficiente conocer sus leyes nada más, ni la concepción y puesta en práctica de un modelo más "racional" de organización social. El cambio debe ser comprendido como **un proceso de creación colectiva** a través del cual los miembros de una determinada colectividad **aprenden** juntos, es decir: **inventan y determinan** nuevas formas de jugar el juego social de la cooperación y el conflicto (en pocas palabras, una nueva praxis social), y adquieren las capacidades cognoscitivas, de relación y organización correspondientes.*

² Ver Bibliografía al final de este Informe.

*El "cambio" es un proceso de **aprendizaje colectivo** que permite instituir nuevos constructos (nuevas formas y dispositivos), de acción colectiva que crean y expresan una nueva estructuración del orden o de los campos.*

*...el esfuerzo debe ponerse en **conocer más y mejor** esos constructos que ya existen, para que se desarrollen, y para que a partir de ellos se construyan nuevos.*

*La noción de "**resistencia al cambio**" de la que tanto se ha escrito, en especial en la literatura sobre las organizaciones, debiera borrarse del diccionario. No es que no haya "resistencias", pero éstas, generalmente, no son más que la **expresión de la apreciación completamente racional y legítima de los interesados, sobre los riesgos que significa para ellos cualquier "cambio" concebido fuera de ellos**; manifestaciones que tienden ante todo a permitirles "racionalizar" sus comportamientos, es decir, a hacerlos más previsibles suprimiendo sus fuentes de incertidumbre.*

*...Subrayamos solamente una conclusión que se impone como punto central: la transformación de nuestros modos de acción colectiva para permitir que haya más iniciativa y más autonomía en los individuos no pasa por "menos organización" sino por "más organización", en el sentido de **una estructuración conciente de los campos de acción.***

...del libro "El Actor y El Sistema", de Crozier y Friedberg (Pag. 28 a 30).

Sobre esta base, también recuperamos la noción de **contrato**, la pusimos en juego, tanto como se pudo en cada caso, entre quienes debían establecer y desarrollar acuerdos de trabajo sostenibles.

Por otra parte, para Mintzberg, la adecuación mutua supone la posibilidad de manifestación de mecanismos ad hoc de acomodamiento recíproco, ágiles y muy orientados a resultados, apoyados en la iniciativa, la capacidad de análisis y sobre todo en la comunicación informal.

Henry Mintzberg, en Estructuras de las Organizaciones, señala que en ellas siempre se podrán observar cinco mecanismos de control (ligados a la coordinación

necesaria)³, que se combinan. Unos podrán destacarse sobre los otros pero siempre están, y ellos son:

1. **Normatización de procedimientos;** el típico manual de normas y procedimientos que indica cómo se deben hacer las cosas y que se debe hacer en cada caso previsto.
2. **Normatización de resultados.** Típico manual de Calidad que especifica como deben ser los productos.
3. **Normatización de desempeños.** Que especifica como se debe trabajar para conseguir lo que se quiere; una forma de Manual de Competencias Laborales.
4. **Supervisión.** Todo lo anterior sintetizado en la capacidad de comprensión y control de un superior jerárquico.
5. **Adecuación mutua.** Feed back de quienes conforman equipos y quieren conseguir los resultados definidos, porque los reconocen válidos y los hacen suyos.

De ellos, los dos últimos son los más fáciles de instrumentar cuando hay escasez de tiempo y de otros recursos críticos.

Tanto Mintzberg como Crozier destacan que la capacidad de "adecuación mutua" aumenta significativamente las probabilidades de anticipación por perspicacia, y las de resolución de problemas por creatividad e innovación.

En los demás mecanismos esa probabilidad se reduce porque en ellos las personas pueden percibir como "ajenas", como ideas e intereses de los "otros", las instrucciones o propuestas que reciben; mientras que en la experiencia de adecuación mutua ellos son realmente "los autores" de las formas de trabajar y ser eficaces, algo que estimula la autoestima y les permite sentir satisfacción; un aspecto clave para que se motiven, las sostengan y mejoren.

³ En el mismo libro, Mintzberg destaca que cualquier actividad humana organizada, desde un pequeño negocio hasta una gran emprendimiento, enfrentan una situación crítica que puede convertirse en un dilema del cual sólo se puede salir con inteligencia: *En un momento deben "fragmentarse" para distribuir y hacer mejor las tareas, y al mismo tiempo deben integrarse las partes para que todo concorra a lograr el objetivo principal.* De ese sistema de tensiones "encontradas" se sale por coordinación y control inteligente y "el problema" deja de ser un dilema.

En esta intervención realizada en Chubut, las dos ideas: **la acción colectiva conciente** y la de **producción y ajuste por adecuación mutua**, fueron fundamentales en los diagnósticos y en la definición y diseños de las actividades.

La Provincia del Chubut, como el resto del país, padeció los efectos devastadores del largo proceso de crisis de Estado que hizo pico en diciembre de 2001, por lo que en ella también se dañaron seriamente la organización y el funcionamiento de la Administración Pública Provincial.

Lo extenso y complejo del cuadro de situación impuso identificar, siempre dentro de la concepción de redes, **puntos críticos** y prioridades; es por eso que nos concentramos en los desempeños laborales de grupos reducidos (respecto de los quince mil agentes públicos), y lo hicimos en función de las competencias que se estableció son necesarias en dicho contexto de turbulencia:

- Saber comprender y asumir el rol asignado en cada caso, y ser capaz de "darle forma" adecuada en función de las emergencias y las circunstancias.
- Saber hacer en lo específico del rol.
- Saber buscar información para mejorar lo que se hace.
- Saber coordinarse con los demás para conseguir todo lo anterior.

Si bien el tema de **la burocracia**, visto como condicionante funcional y como problema cuando constituye **obstáculo**, es anterior al 2001, no cabe dudas que la crisis y el proceso de deterioro de las estructuras y el funcionamiento del Estado, incluso en el período que le precedió, dejaron **un cuadro de situación realmente problemático** para cualquier gestión que quiera, como la actual en Chubut, recuperar el rol protagónico del Gobierno para promover y conducir el desarrollo de la provincia y la satisfacción de sus ciudadanos⁴.

Es un cuadro de situación problemático porque hay lograr ese desarrollo y la satisfacción de los ciudadanos en tiempos record y con escasez de recursos. Se trabaja con la desmotivación del personal y muchas veces también bajo condiciones

⁴ - *Más allá de las respuesta materiales, que son necesarias, los problemas comienzan a solucionarse cuando cualquier habitante en cualquier lugar de la provincia siente que el Estado está presente – Declaraciones del Gobernador Mario Das Neves al Diario El Chubut. "Casa por casa". 12/05/06.*

adversas. Esto les demanda a quienes conducen un mayor compromiso, creatividad, innovación y voluntad de alcanzar metas y resultados determinados.

Nosotros trabajamos buscando simplificar los mensajes y en todos los casos propusimos que se reconozcan como competencias laborales básicas necesarias a:

- Identificar puntos críticos sin perder visión de conjunto.
- Saber analizar con sentido crítico.
- Tener (y tomar la), iniciativa.
- Saber comunicarse (entender y hacerse entender).

Destacamos que tales competencias son importantes y necesarias porque cualquier aprendizaje, y cualquier mejora para el trabajo y los resultados inmediatos, sólo es posible y se sostiene cuando:

- a. Se apoya sobre lo conocido, lo ya aprendido, revisándolo o reafirmando.
- b. Permite una experiencia de síntesis, con carga emocional (darse cuenta)
- c. Se afirma en un consenso local.

Algo que es mucho más probable si se tiene conciencia de estas competencias y se las desarrolla en experiencias compartidas.

También sostuvimos que eso no es fácil y demanda de criterios realistas, y prácticos, que permitan centrarse en **problemas bien delimitados y resultados definidos** para no desorientarse ni perder tiempo; porque hay que hacerlo en condiciones de forma y plazos explícitas para objetivar, medir, evaluar y no caer en el **sin-sentido de la burocracia paralizadora y desmotivante**.

Así se definió el Objetivo General de esta intervención ⁵ : **Facilitar los aprendizajes necesarios** a través de la comunicación para el análisis, las revisiones y la producción de mejoras, que permitiesen identificar, rescatar y formar a los recursos humanos calificados capaces de asumir y desempeñar el rol de **hacedores- formadores y multiplicadores** de las nuevas propuestas.

⁵ Anexo I – Plan de Trabajo. Expediente de referencia.

Quedó claro desde un comienzo que ello debía ser realizado de tal forma que pudiesen obtener resultados dentro del período de gestión de gobierno (cuatro años), y teniendo muy en cuenta las restricciones de "la realidad", porque no hay tiempo ni se dan todas las condiciones que demandaría instrumentar un plan convencional de Formación de Formadores; objetivo a futuro que para nada se descarta.

Los esfuerzos para lograr realmente la modernización del Estado Provincial, y con ello mejorar los resultados de gestión, ya se observaron en el año 2003, pero es a partir del 2004, y en especial desde mediados del año 2005, que se incrementaron notoriamente encauzándose con mayor precisión.

Como síntesis **de lo dicho en los hechos**, se pueden señalar dos productos que permiten comprobar qué se logró: (a) el Plan de Acción 2006/7 de la Subsecretaría de Modernización del Estado, y (b) la metodología de trabajo que introdujo el Ministerio de Producción para el tratamiento de temarios en mesas de trabajo, haciendo escuela con ella.

Dicho Plan de Acción está centrado fundamentalmente en tres ejes, cuyos desarrollos son combinados:

1. La aplicación de la **nueva ley provincial** de Administración Financiera y Régimen de Contrataciones (N° 5447/05), que provoca la reingeniería de los dispositivos generan y validan la información necesaria para la gestión.
2. La **informática** como "herramienta" estratégica para el desarrollo, dándole prioridad, en los próximos dos años, al equipamiento y la conectividad segura.
3. La **capacitación** (tema de este informe), como medio de asegurar los desempeños laborales requeridos.

Tres ejes que definen: **marco y norma**, y a la vez: **piso e impulso**.

La metodología de trabajo se expresa y resume muy bien en la siguiente **consigna** que destaca el **criterio realista y pragmático** instrumentado:

*Hay que tratar y discutir sólo **aquello que se confirma que podrá pagarse y ser gestionado por nosotros.***

Cuando algo quede excluido pero se lo considere necesario y estratégico, entonces hay que asegurar que alguien determinado se encargue efectivamente de establecer cómo se puede pagar y gestionar. Porque si se confirma al comienzo o después de la correspondiente investigación, que no se podrá pagar o gestionar con control efectivo, ese tema o asunto queda totalmente fuera de discusión, y las limitaciones o faltas que de ello se deriven se deben asumir como restricciones o condicionantes de "la realidad".

Para nosotros, quienes trabajamos en capacitación, aplicar criterios realistas y pragmáticos, muy orientados a resultados de gestión, no sólo es necesario para poder medir resultados y efectos, sino también indispensable para conseguir realmente los cambios buscados.

Tales criterios son imprescindibles cuando hay que darle respuesta inmediata a una avalancha de pedidos de capacitación.

Respecto de esto último, cabe señalar que también se sostuvo la necesidad de analizar los pedidos de capacitación porque ellos pueden soportar tanto fantasías ingenuas o encubrir intenciones de descompromiso por parte de quienes los formulan.

En las fantasías se suponen mecanismos mágicos que transformarán la "realidad", que de hecho implican subestimar las dificultades o sobrestimar la capacidad de acción eficaz, y con los intentos de descompromiso se busca "ganar tiempo" para justificar la falta de resultados por un supuesto **no saber hacer** o **no saber qué hacer....**

Los pedidos se plantearon de tres modos diferentes:

1. **A partir de la instrumentación de nuevas técnicas o programas de trabajo**, donde la relación **capacitación-trabajo-resultados** era casi directa.
2. **Por iniciativa de los superiores jerárquicos**, que vieron en la capacitación la solución de problemas que les impedían lograr mejores resultados, y allí dicha relación ya no es directa.

3. **Por interés del personal** que busca mejorar su calificación laboral; casos en los que no siempre están bien orientados porque se mezclan los requerimientos de la práctica habitual con las expectativas y fantasías de los proyectos personales que exceden al ámbito de trabajo; algo que se ve muy bien en sentencias tales como *hay que aprender computación*, sin especificar el *¿para qué?...*

Nosotros despejamos dudas e interrogantes integrando estas tres posibilidades, y en la mayoría de los casos lo hicimos promoviendo reuniones de trabajo donde se pudiesen conciliar:

- Los requerimientos del trabajo, en función de las exigencias técnicas, los contextos y las circunstancias, para asegurar la eficiencia.
- Los intereses de las personas, para asegurar el compromiso.
- Los intereses de los superiores jerárquicos, para regular las urgencias y evitar desatenciones o falta de apoyo y estímulo suficiente.

También se confirmó que los pedidos de capacitación para el trabajo no siempre estaban bien fundamentados, y se comprobó que existían desinformación y prejuicios, tanto en quienes fijaban los objetivos cómo en quienes debían recibir la capacitación, y en quienes debían autorizar y facilitar la asistencia de ellos a los cursos.

Al respecto cabe señalar que durante todo el período que duró esta intervención del CFI se destacó la necesidad de **accionar con carácter preventivo** para:

1º Antes de cerrar definiciones y diseños:

- Construir visiones compartidas (Peter Senge), y
- conseguir Unidad de criterios.

2º Para las instrumentaciones:

- Conciliar los intereses entre las partes cuya participación era indispensable para evitar que por desinformación o malentendidos pudiesen "reaccionar" obstaculizando (Crozier; Mintzberg).

Promover y coordinar estas acciones también formó parte de la Asistencia Técnica prestada por el CFI. No nos limitamos sólo a dar respuesta técnicas a los pedidos.

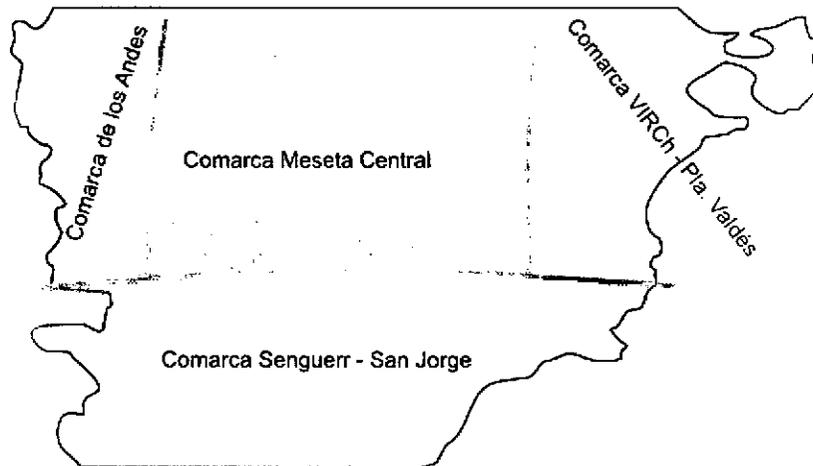
Así, los aportes más destacados pueden señalarse sobre:

1. La reorientación del Plan de Capacitación 2006/7
2. El trabajo realizado a partir de la instalación del nuevo Sistema de Mesas de Entradas y Seguimiento de Expedientes (Decreto N° 81/05)
3. Las acciones instrumentadas para potenciar el rol de la Dirección de Capacitación como Agente de Cambio, que básicamente consistieron en:
 - 2.1. Facilitar y planificar la comunicación interna eficaz, como medio y condición primera, para resolver problemas y generar espacios más adecuados donde hacer los aprendizajes necesarios.
 - 2.2. La integración de programas que se desarrollaban con un denominador común pero en forma separada, por ejemplo:
 - Los Proyectos por Comarcas.
 - La desagregación del Gabinete de Gobierno por áreas temáticas e intereses: (a) producción, (b) desarrollo social y (c) servicios públicos.
 - El reordenamiento de los circuitos y procedimientos administrativos, en especial lo referente a Administración Financiera y Régimen de Contrataciones.

Tanto la visión como el planteo formal del trabajo por Comarcas implican una revisión de la concepción política y económica y de los modos de gestión de gobierno, no sólo de la Provincia sino también de la región (ver más en www.chubut.gov.ar)

MAPA DE COMARCAS

Distribución de Municipios y Comunas Rurales por Comarcas.
Integración geopolítica y según intereses comunes.



4. El análisis de las Relaciones Laborales en el ámbito de la Aeronáutica provincial; con miras a superar obstáculos y asegurar un desarrollo efectivo de la misma que ya opera como Unidad de Transporte No Regular (Norma 135), y presta importantes servicios en vuelos sanitarios y de emergencia regional.
5. El diseño del Plan de Formación de Agentes Calificados en Administración de Personal y la instrumentación de la correspondiente Experiencia Piloto.

A continuación se describe el paso de un estado a otro en el cuadro de situación general, y luego, por apartados, cada uno de los principales trabajos encarados para conseguirlo.

3. Cuadro de situación.

Las dinámicas de trabajo en la Administración Pública de la Provincia del Chubut (APP), no son muy diferentes a las observadas también en otras provincias argentinas, tanto en los funcionamientos internos (tendencia a la conformación de compartimientos estancos, bajo nivel de interacción positiva y falta de supervisión y estándares de trabajo), como en lo referente a la interacción de las diferentes áreas con los ciudadanos.

Con respecto a los estilos de conducción, predominan prácticas jerárquicas autoritarias combinadas con formas arbitrarias de *dejar hacer*, que pueden generar ambigüedad y conflictos, razón por la cual en cada lugar y caso analizado hay que poner especial atención sobre:

3.1.1.1. Las características de los actores involucrados.

3.1.1.2. Las historias del área y el grupo en cuestión dentro de ella.

En la mayoría de los Organismos y Entes Descentralizados, hay personal que tiene mucha antigüedad junto con importantes cantidades de nuevos empelados. Las diferencias de antigüedades y de edades cronológicas son *soporte*, más que *causas* reales de fragmentación (jóvenes y viejos), complicando la comunicación interna necesaria para el trabajo.

Cuadro 1: Distribución del personal según su antigüedad en el Estado Provincial

Sugerencia: Relacionar este cuadro con el Nº 6, en hoja 39, Población por edad.

Antigüedad (en años)	Distribución		
	Cantidad de personas	% simple	% acumulado
Total	15.503	100,0	
Hasta 10	5767	37,2	100,0
11 a 20	5411	34,9	62,8
21 a 30	3749	24,2	27,9
Más de 30	576	3,7	3,7

Fuente: CEAP 2004 Censo de Empleados de la Administración Pública de la Provincia del Chubut.

Quienes asumen el rol de conducción deben prever que la Cultura Organizacional tiene características singulares en cada Organismo. Esto los obliga a tomar muy en cuenta los **tiempos** y las **formas** con que realiza su actividad habitual el personal a cargo y aquellos con quienes este último debe interactuar.

En dicha trama es muy importante identificar las **redes informales de agrupamiento y liderazgo**, y evaluar bien si la orden a impartir podrá ser cumplida, para evitar ser desautorizados por la inercia de las creencias, los hábitos y las costumbres.

Tales dinámicas exceden al ámbito local de una oficina u organismo y son atravesadas por otras similares que la realimentan; por ejemplo: El funcionamiento de una Mesa de Entrada dependerá básicamente de sus miembros; de la forma como ellos se integren y operen dependerá mucho que no haya problemas; pero cualquier dificultad que se les plantee podrá verse complicada por conflictos de comunicación que existan con las otras oficinas, del mismo o distinto organismo, generando en ellos y los otros conductas inadecuadas. Una reacción típica será *no hacerse cargo y pasarle...*, o *dejarle el problema a otro/s*.

Dicho cuadro puede complicarse aún más cuando, sin existir problemas de comunicación manifiestos, se observa que el personal, por alguna razón, que en cada caso habrá que investigar, teme ser perjudicado si aquello que hay que hacer sale mal o disgusta a algún superior, y por eso se autoexcluye o inhibe, prefiriendo utilizar circuitos no autorizados o desentenderse del asunto en cuestión.

El interés y la motivación del personal por el trabajo y los resultados no puede encauzarse con facilidad; las Relaciones Laborales se manejan de acuerdo con el Estatuto del Empleado Público (EEP), o de Convenios especiales de algunos Gremios, que están muy desactualizados, e incluso en un mismo ámbito puede suceder que deba aplicárselos combinados; tal como sucede actualmente en la Aeronáutica Provincial (EEP y Normativas de la Aviación Civil), o en la Subsecretaría de Obras y Servicios Públicos (EEP y Convenio de Luz y Fuerza), por lo que se dificulta mucho el tratamiento de las calificaciones, las retribuciones y el manejo de oportunidades para promociones o reconocimientos por méritos.

La movilidad interna es muy baja por promociones, y se destaca más como resultado de sanciones disciplinarias o reacomodamientos al producirse algún cambio en la gestión de gobierno.

Cuadro 2: Distribución de los agentes según ascensos.

Relacionar con Cuadro 1 (hoja 23), antigüedad del personal en la Administración Pública Provincial.

Ascensos producidos	Agentes de la APP		
	Cantidad	%	Acumulado
Total	15.503	100,0	
Nunca	10.394	67,0	10.394
Hace más de 10 años	1496	9,6	11.890
Hace más de 5 años y menos de 10	982	6,3	12.872
Dentro de los últimos 5 años	2631	17,0	15.503

Fuente: Censo de Empleados Públicos del Chubut. 2004

Si bien se ve a la capacitación como condición necesaria para ser promovido o reubicado en una posición mejor, se la liga más que nada a la pretensión de mayor ingreso y no a la de mejor trabajo-resultado. Quien se capacita espera obtener beneficios en su sueldo o en las condiciones de trabajo.

No existe un estudio que permita conocer mejor: ¿qué busca la población al querer emplearse en el Estado?, pero si se observa que el interés por conseguirlo es grande y difundido. No hay que olvidar que el Estado siempre jugó un papel importante como regulador del desempleo, además de ofrecer una baja exigencia (30 horas semanales, de lunes a viernes, de 8 a 14 horas), y beneficios sociales.

Muchos empleados tienen también otro empleo fuera de la Administración Pública Provincial, con el cual completan o mejoran el ingreso familiar necesario.

Pareciera que el interés de empleo está más asociado a la remuneración y la estabilidad que a la oportunidad de ejercer un rol definido (oficio o saber hacer), y en muchos casos no existe una adecuada correspondencia entre los requisitos del puesto y el nivel de formación formal que sus ocupantes tienen.

Cuadro 3: Distribución del personal según su nivel de instrucción.

Nivel de instrucción informado	Cantidad de personas	%
Total	15.503	100,0
Primario	6.897	44,5
Secundario	4.675	30,2
Terciario	787	5,1
Universitario	1831	11,8
Posgrados	183	1,2
Sin especificar	1.130	7,3

Fuente: Censo de Empleados de la Administración Pública de la Provincia del Chubut. 2004

Por formación y por interés manifestado en el empleo (en el puesto que se ocupa y desempeña), la Dotación del personal de la Administración Pública Provincial, incluidos Jefes, es:

- 3.1.1.3. Muy heterogénea en competencias e intereses ligados al trabajo que cada uno debe hacer y enseñarle a los demás que trabajan con él.
- 3.1.1.4. Reacia a desempeñarse en trabajos de equipo y a coordinarse con otros, ya que tienden a ver en eso una *falsa dependencia* u *obligación* que pareciera disgustarles.
- 3.1.1.5. Tienden a ser muy formales y en su mayoría son muy dependientes, no son preactivos ni asumen el riesgo de *probar* y *equivocarse*.

Se comprende y acepta que producir un cambio significativo en la Cultura Laboral actual excede a las posibilidades de acción directa que tiene la Dirección de Capacitación de la Provincia, y a esta sólo se le pide que actúe como Agente de Cambio, orientando la demanda de capacitación y ayudando a las autoridades a detectar otros problemas o factores que deben considerarse conjuntamente para conseguir una Administración Pública más eficiente

En este marco que debe ser vista y evaluada la producción de la Dirección de Capacitación

Cuadro 4: El trabajo de la Dirección de Capacitación.

Alumnos inscriptos	Cantidad	Incremento respecto del año anterior
Antes del año 2004	No se encontraron registros	
Durante el año 2004	1003	Importante, pero no determinado
Durante el año 2005	1900	89,4 %
Al 15/05/06	513	
Estimado al 31/12/2006	2000	5,0 %

Fuente: Último informe anual de la Dirección de Capacitación.

Por las acciones instrumentadas hasta ahora, se pudo atender más población a la vez que desacelerar la demanda y utilizar mejor los recursos disponibles; para ello se le dedicó mucho más tiempo al análisis y re-orientación de la misma; objetivo para el cual se pidió la asistencia técnica del CFI.

Además de las ya expuestas, hay dos razones más que deben considerarse para comprender mejor la necesidad de intervenciones ad hoc que se planta actualmente en la Administración Pública de la Provincia del Chubut:

1. La reducida capacidad de acción efectiva que tiene la Dirección e Capacitación, pese a los esfuerzos y el incremento de actividad.
2. La imposibilidad de instrumentar sistemas planificados, basados en planes de carreras, evaluaciones de desempeño y exámenes.

La Dirección de Capacitación de la Provincia del Chubut, si bien cuenta con un Presupuesto importante, no tiene recursos humanos calificados en quien delegar responsabilidades y eso satura la capacidad de acción de la misma.

Requerimientos de formación laboral en su personal actual, y la existencia de hábitos y costumbres como los ya señalados en los párrafos anteriores, impiden prever un cambio positivo en lo inmediato y deberá aceptarse como restricción, salvo que se incorpore más personal seleccionado.

Considero que no tiene sentido analizar su organigrama formal porque el mismo no tiene funcionalidad en la práctica actual ni se lo tuvo en cuenta para instrumentar las acciones que esta asistencia Técnica del CFI impulsó.

La Dirección fue creada el 26 de abril de 1992, mediante el Decreto Nº 594. Su desempeño fue muy limitado hasta el año 2004, cuando se conformó la Subsecretaría de Modernización del Estado y se la hizo depender directamente de esta. La dependencia es de hecho y funcional porque en el organigrama formal depende de la Dirección General de Administración de Personal, y a través de ella de la Subsecretaría de Modernización del Estado.

En Diciembre del 2003 se produjo un cambio de línea política; después de doce años de gobierno radical, tras las elecciones del 2003, asumieron por elecciones las autoridades justicialistas. Esto impuso cambio en todos los puestos políticos y generó las previsibles situaciones de tensión y quite de colaboración por parte de muchos que se sintieron, literalmente: *desplazados*.

A partir de entonces, como parte de la política de gobierno, aunque se produjeron importantes modificaciones en el organigrama de la Administración Pública Provincial con el objetivo de lograr una mayor agilidad en el tratamiento y resolución de los problemas, se puso de manifiesto un especial cuidado y respeto por el mérito laboral de los funcionarios anteriores, y ello dio lugar a que las personas que dejaron de ocupar puestos políticos o de decisión a partir de la nueva gestiones de gobierno pudiesen reubicarse en posiciones calificadas.

En función de lo mismo se prevé también la regularización de la situación laboral del personal contratado y del que se desempeña por Planes Trabajar, por entender que ello permitirá instrumentar políticas de RR.HH. más racionales, basadas en evaluaciones de desempeños y capacitación para la formación y el desarrollo; aún cuando no se alcance todavía a instalar un Plan de Carrera.

Los cambios observados como resultado de esta asistencia técnica brindada por el CFI se manifiestan básicamente en una mayor y mejor orientación de la capacitación y los aprendizajes necesarios para el trabajo, a partir de que los superiores jerárquicos conocen más sobre la oferta y sus beneficios para los requerimientos inmediatos y las prácticas habituales en cada área.

ACCIONES INSTRUMENTADAS

Lista

- 4.1. Primer diagnóstico general.**
- 4.2. Ajuste del Plan de Capacitación 2006/7**
Caso especial Ley N° 5447/05. Administración Financiera y Régimen de Contrataciones.
- 4.3. Programa de Capacitación sobre Comunicación y Trabajo en Equipo.**
 - 4.3.1. Ministerio de Economía-UEP.
 - 4.3.2. Ministerio de Educación-Administración Central.
 - 4.3.3. Dirección de Transporte
 - 4.3.4. Cursos abiertos
- 4.4. Diseños especiales**
 - 4.4.1. Formación en Relaciones Laborales.
 - 4.4.2. Programa Jóvenes Profesionales.
 - 4.4.3. Secretaría de Pesca.
 - 4.4.4. Dirección General de Rentas
 - 4.4.5. Comunas Rurales
 - 4.4.6. Programa del Sistema de Mesas de Entradas y Seguimiento de Expedientes.
 - 4.4.7. Programa de Asesorías Legales.
 - 4.4.8. Programa Secretarías Privadas
- 4.5. Intervenciones**
 - 4.5.1. Aeronáutica Provincial.
 - 4.5.2. Dirección de Reconocimientos Médicos.
 - 4.5.3. Subsecretaría de Servicios Públicos.

PRIMER DIAGNÓSTICO GENERAL

4.1. Primer diagnóstico general.

- 4.1.1. Objetivo y fundamento.
- 4.1.2. Contexto.
- 4.1.3. Acciones instrumentadas.
- 4.1.4. Resultados y Conclusiones.
- 4.1.5. Principios y criterios de trabajo que se recomienda aplicar.

4.1.1. Objetivo y fundamento de este diagnóstico.

- Conocer de forma rápida el cuadro de situación.
- Identificar y definir requerimientos de capacitación que fuesen estratégicamente críticos y merecieran prioridad.
- Identificar y definir hipótesis de riesgos.
- Evaluar la respuesta de quienes deberían colaborar para asegurar la definición de programas (contenidos), y la transferencia de los aprendizajes a las prácticas.

En este aspecto, la actividad del Experto consistió en promover entrevistas y reuniones de trabajo, coordinarlas y elaborar conclusiones para luego tratarlas con la contraparte en la Provincia, a partir de lo cual estas determinaron en cada caso como proseguir.

La elaboración del Diagnóstico y del pronóstico de evolución, no sólo sirvió para decidir en un comienzo, también constituyó una experiencia de aprendizaje para quienes participaron. La metodología fue luego aplicada en otros temas, ya no de capacitación.

Esta intervención del CFI se realizó para ayudar a conseguir el mayor aprovechamiento posible de los recursos y las oportunidades que se tiene para dar respuesta y resolver problemas que afectan o pueden afectar el buen funcionamiento de las distintas áreas de la Administración Pública Provincial, porque esto sin lugar a dudas impediría o dañaría el logro de los resultados buscados con la gestión de gobierno.

Además de pertinente como **punto de arranque**, era muy necesario elaborar un diagnóstico, y sobre todo el pronóstico de la posible evolución que tendría el cuadro de situación a ese momento (agosto/septiembre 2005), porque los requerimientos (pedidos), y las expectativas eran muchas y diversas. Se dieron cuenta que responder a todos los pedidos en forma inmediata podría haber acelerado la demanda y significado la saturación de la capacidad de respuesta, y con ello una inevitable frustración que dañaría aún más el **clima laboral**.

Las autoridades actuales quieren poder responder e intervenir donde haga falta, de forma rápida, segura y eficaz, produciendo como primer resultado para los beneficiarios: la confirmación de que el Estado está presente y da respuesta, que no se desentiende del tema o asunto en cuestión que los aflige o preocupa.

La urgencia y falta de acuerdos previos entre los diferentes actores también afectó al diseño de este diagnóstico, y por eso se eligió la modalidad de **asamblea** para realizarlo; porque era la forma más fácil y rápida de producir los **encuentros** y las **discusiones** de ideas e intereses en un marco de acción controlado. Las reuniones en asamblea de interesados consistieron en una serie de encuentros que se explican en el punto siguiente 4.1.3. siguiente.

Ya en el Plan de Acción 2004/5, la Dirección de Capacitación se había fijado como condición aplicar metodologías de trabajo participativas, buscando conseguir la mayor colaboración posible de parte de quienes debían ser capacitados.

Para ello instrumentó técnicas grupales y de comunicación para obtener también material de trabajo a partir de los conocimientos, la información y la capacidad de producción de conocimientos que tienen y manejan los mismos participantes, y lo hizo así por entender que eso le permitiría realizar mejor y antes las correcciones y ajustes necesarios sobre los programas y las actividades.

4.1.2. Contexto.

La actual gestión de gobierno resolvió darle a la Dirección de Capacitación un papel más activo y protagónico que el que tuvo en gestiones anteriores, para conseguir con ello una mayor contribución de los empleados públicos en los procesos de cambios e innovaciones que se instrumentan. Se quiere lograr con ello

una mayor motivación a favor de la eficiencia operativa en las actividades regulares de la Administración Pública Provincial.

La mayoría de los Ministros, Secretarios, Subsecretarios y Directores (puestos políticos), se podían conocer con los Jefes de Departamento (puesto de planta de mayor nivel jerárquico), pero no habían trabajado juntos y aún carecían del feed back y la confianza recíproca necesaria.

Estas condiciones fueron las que dieron lugar a la necesidad de contar con la asistencia técnica del CFI, la que se definió a partir de las dificultades observadas para el cumplimiento del Plan de Acción que la actual gestión de gobierno de la Provincia (2004/2007), le fijase a la Dirección de Capacitación (DC), a través de la Subsecretaría de Modernización del Estado (SsME); de quien depende directamente dicha Dirección.

Tales dificultades se manifestaron fundamentalmente en los siguientes aspectos críticos dentro de toda la Administración Pública provincial:

Necesidad urgente de optimizar procesos y procedimientos, sobre todo administrativos, para poder atender el significativo incremento que se registró en el trabajo, y contar para ello con el correspondiente apoyo de Capacitación.

Dificultades para validar la pertinencia de los requerimientos de capacitación formulados con relación a los resultados que se debían producir en las distintas áreas de la Administración Pública Provincial, visto que se detectaron muchos problemas que estaban más ligados a fallas en la organización o deficiencias en los procesos y procedimientos de trabajo, y no a la falta de conocimiento o competencias laborales.

Al respecto hay que reiterar que, aún hoy, la demanda de capacitación excede a la capacidad de respuesta que actualmente tiene la Dirección de Capacitación, y debido a ello se impone establecer no sólo la validación de los requerimientos sino también un plan de prioridades.

Heterogeneidad en los niveles de formación laboral del personal que se desempeña en una misma área-sector.

En principio esto está muy ligado a la falta de una política organizacional clara que determine las asignaciones de roles y funciones a través de los criterios y normas de ingresos, designaciones, promociones y traslados.

Dicha heterogeneidad dificulta la integración y los aprendizajes informales en la práctica (poner de manifiesto "el saber hacer" de cada uno, y podérselo enseñar a otros a través del trabajo diario), y ello produce confusión y deformación de los roles, restringiendo el trabajo en equipo que aseguraría una mayor coordinación y los controles necesarios por simple adecuación mutua del personal (Henry Mintzberg, 1990).

La falta de un Sistema de Remuneraciones que asegure una adecuada correspondencia entre las responsabilidades asignadas a cada puesto-persona, las retribuciones y los beneficios; algo que incide directamente en la motivación y el compromiso para hacer, innovar y resolver problemas.

La dispersión física. La población de empleados públicos es grande y está muy dispersa geográfica; incluso dentro de una misma localidad hay organismos que están distribuidos en diferentes edificios no próximos, y eso dificulta o condiciona mucho los contactos y las comunicaciones.

Baja a nula disponibilidad de tiempo real para dedicárselo a la capacitación. Las urgencias e imprevistos generan una sobrecarga de trabajo en el personal que más conoce sobre lo que hay que hacer en cada caso y lugar, y sobre quienes colaboran con mayor compromiso.

Esto aumenta las dificultades porque ese personal es el que más requiere apoyo y formación para su desarrollo, ya que por sus características y compromiso podrían operar como líderes informales en la formación y el desarrollo de sus compañeros; pares y personal a cargo, siguiendo técnicas de formación de formadores, para un mayor aprendizaje en la línea y en base a las prácticas diarias.

Fue en función de estas restricciones, y de la necesidad de instrumentar acciones que permitiesen evaluar la capacidad de trabajo existente, que a comienzos del año 2004 la Subsecretaría de Modernización del Estado (SsME),

instrumentó el Censo de Empleados de la Administración Pública Provincial (CEAP2004).

Si bien se reconoce que hubo fallas en el diseño e instrumentación de dicho censo y por eso se limita el aprovechamiento de la información relevada, los datos obtenidos permiten tener una aproximación al conocimiento de los recursos humanos y la población a capacitar.

La población de la Administración Central está compuesta por **15.503 personas**. Esta cantidad no incluye a los Docentes, Médicos y Paramédicos, y Policías, cuya capacitación es atendida por otros medios.

De ese total, el 45%, (6976 personas), aunque manifestaron estar conformes con su trabajo, dijeron no contar con los recursos necesarios para realizarlo. Las faltas principales señaladas por ellas fueron: equipamiento, supervisión y capacitación.

Respecto de la probable disposición a capacitarse, se considera que la relación laboral estable, y más aún en el ámbito de la Administración Pública, genera prácticas y visiones (paradigmas), **más orientadas hacia las tareas que hacia los resultados**. A veces, incluso se llegan a separar tareas de resultados de tal forma que estos últimos no son considerados.

Las relaciones laborales y dichas prácticas llevan a muchos empleados a preocuparse sólo por preservar el puesto que ocupan, algo que hace mucho más difícil interesarlos para que revisen **lo que hacen y el cómo lo hacen**, disponiéndose a realizar un re-aprendizaje sobre ellos.

La dotación de Empleados en la Administración Pública Provincial Central está conformada por 7981 (51,5%), mujeres y 7522 (48,5%), y presentan las siguientes características:

Cuadro 5: Distribución del personal según su relación laboral con el Estado.

Relación Laboral	Cantidad de personas y %			
	Por tipo	Subagrupamiento		%
		A	B	
Total	15.503			100,0
Planta permanente. Estable	11.268	11.640	12.602	81,4 Planta
Planta permanente. Sin estabilidad.	382			
Planta temporaria	962	962		
Contratado, por Obra.	634		1.036	6,7 Contratados
Contratado, por Servicio.	402			
Plan Empleo (Trabajar)	1.465		1524	9,8 Eventuales
Pasantías	59			
Otros. Sin determinar	331			2,1

Fuente: CEAP 2004 Censo de Empleados de la Administración Pública de la Provincia del Chubut.

Sugerencia: Relacionar este cuadro con los cuadros 1 y 2, para imaginar clima laboral y motivación para capacitarse ligados a la antigüedad, la relación laboral y las promociones.

Cuadro 6: Distribución del personal según su edad.

Tramo de edad (en años)	Distribución de la población			
	Cantidad de personas	% simple	% acumulado	
			De menor a mayor	De mayor a menor
Población Total	15.503	100,0		
Hasta 21	285	1,8	1,8	100,0
22 a 30	2364	15,2	17,0	98,2
31 a 40	4492	29,0	46,0	83,0
41 a 50	4884	31,5	77,5	54,0
51 a 60	2850	18,4	95,9	22,5
Más de 60	628	4,1	100,0	4,1

Fuente: CEAP 2004 Censo de Empleados de la Administración Pública de la Provincia del Chubut.

Como se puede ver, el 54% de la población tiene más de 40 años de edad, es decir que la mayoría hace mucho tiempo dejó de tener prácticas regulares de aprendizaje.

4.1.3. Acciones instrumentadas.

1º Se elaboró una lista de temas y asuntos problemáticos identificados en las reuniones de gabinete o planteados por los diferentes ministros y secretarios de Estado a la Subsecretaría de Modernización del Estado.

2º Se identificó a los actores ligados a dichos temas y asuntos, y se los invitó a participar de un encuentro de análisis de causas probables y posibles soluciones, donde construir acuerdos de trabajo.

La mayoría de los actores claves son Directores y Jefes de Departamento, porque ellos tienen a su cargo la operativa "concreta"; de ellos depende realmente que las cosas sucedan, porque se lo ordenan a su personal o porque lo hacen personalmente.

3º La Dirección de Capacitación, con la ayuda del Experto del CFI, coordinó cada encuentro.

En cada caso, el primero fue a agenda abierta y en el mismo, todos juntos, elaboraron un temario y plan de acción a tratar en al menos tres encuentros más.

La participación en estos encuentros fue promovida con claridad por la Subsecretaria de Modernización del Estado, pero no fue obligatoria. La respuesta de los invitados, la no concurrencia y las excusas de quienes manifestaron no poder participar formó también parte del análisis.

Con cada grupo se llegó a elaborar una conclusión que se elevó a los correspondientes superiores jerárquicos a través del Subsecretario de Modernización del Estado.

En general, los resultados que se lograron en estos encuentros de diagnóstico y acuerdos sirvieron de marco y referencia constante para la definición y desarrollo del resto de las actividades.

4.1.4. Resultados y conclusiones.

En esta asistencia técnica, una cuestión importante para el diseño de actividades en capacitación fue: determinar cual era la predisposición a cambiar prácticas y modos de trabajo ya instalados (conocidos y aceptados como "suficientes").

Para ello se analizaron las respuestas obtenidas en el Censo de Empleados de la Administración Pública⁶ que se realizó durante el año 2004.

Los datos generales de ese Censo permitieron elaborar algunas conclusiones, y ellas son las siguientes:

Del total de 15.503 empleados en la Administración Central...

- 84,0% (13.023), manifestaron conformidad con el puesto que ocupan. Ellos consideraron que ocupaban un puesto adecuado para sus condiciones y preferencias; están conformes porque en el mismo saben qué deben hacer y cómo tienen que hacerlo.

⁶ Se publicó una gacetilla de difusión y un CD.

- 64,0% (9922), manifestaron estar conformes con la categoría de revista que tienen, o la función en el caso de los contratados.
- Sólo el 9,4% (1.457), manifestó querer cambiar de lugar de trabajo, hacia otro organismo dentro de la misma Administración Pública.
- 45% (6.976), manifestó no contar con los recursos necesarios para hacer bien su trabajo, el resto no se manifestó; pero el 79,4% (12.309), que contiene al menos a una parte de los primeros, manifestó que: la forma en que están organizados y trabajan es la adecuada.
- Sólo el 39% (6.046), de los empleados censados manifestó querer mejorar su situación o estado laboral actual.

Las mejoras señaladas en estas respuestas se agruparon en dos conjuntos.

Retribuciones: Remuneraciones. Categorizaciones. Capacitación.

Condiciones de trabajo: Tener computadoras (PCs), o disponer de más cantidad. Más insumos de oficina. Mejoras edilicias.

Por lo observado hasta el momento, el personal vincula la capacitación a la categorización, y a ambas a la posibilidad de obtener una mejor remuneración, lo que convertiría a esta última en el principal factor de estímulo.

Cabe señalar que al analizar el cuadro de remuneraciones se observó que dentro de una misma área u oficina se pueden encontrar diferencias injustificadas en las remuneraciones y beneficios recibidos, producto de las movilidades dentro de la Administración Pública Provincial; tanto entre pares como con respecto a los superiores jerárquicos, pudiendo en algunos casos el subalterno ganar más o igual que su superior.

Por lo observado, estos requerimientos se apoyan en faltas reales pero no tiene el mismo valor de fundamento; salvo casos donde las deficiencias edilicias, de espacio físico o de falta de computadoras realmente impiden desarrollar un trabajo eficiente, en el resto se observa muy poca práctica y disposición a planificar o hacer un análisis crítico del uso y aprovechamiento de los recursos escasos.

En esta asistencia técnica se vio importante relacionar estas características con la probabilidad de aprendizaje para el cambio y la mejora en la eficiencia de trabajo.

En consecuencia, estas impresiones y visiones manifestadas por el personal de la Administración Pública Provincial requerirán, sin dudas, un mayor análisis y revisión crítica; más aún cuando se comprueba que las inquietudes e intereses manifestados en el Censo no se corresponden con algunos indicadores de eficiencia sobre los cuales se trabajó especialmente, como lo son:

- Tiempo total de trámite para gestiones estándares (circuitos y procedimientos previsibles)
- Resolución de problemas tipo (previsibles, propios del trámite o asunto en cuestión)
- Armado y tratamiento correctos de los expedientes.

Muchos problemas de ineficiencia en la gestión, se vio, están ligados a desconocimientos de las normas y procedimientos vigentes, e incluso de la legislación que las respaldan.

Sobre este último particular, se destaca la falta de formación que tiene muchos funcionarios, quienes preocupados por ser "prácticos" y "ejecutivos" en su gestión fuerzan, a conciencia o de hecho, la trasgresión de dichas normas y procedimientos necesarios; sin plantear su revisión o cambio.

Un fenómeno crítico para la capacitación del personal del Estado Provincial en Chubut es la rotación que existe en los puestos claves. Esta se produce sin baja de personal; es decir: no hay recambio efectivo.

Con cada cambio de gestión de gobierno, y en menor medida con los cambios de gabinete dentro de una misma gestión, se reasignan puestos claves; en eso, hasta el puesto de Director, e incluso en algunos casos el de Jefe de Departamento, se considera posición política y da lugar a desplazamientos y reemplazos.

Las personas difícilmente renuncien o pierdan su categoría o designación oficial y, por lo general, quienes son desplazados quedan trabajando en la misma área, subordinados al nuevo titular.

Tal situación, en muchos casos genera conflictos de poder basados en el conocimiento de normas, procedimientos y restricciones que condicionan seriamente el buen desempeño. Cabe señalar que la mayoría de las fallas y errores se producen por problemas operativos y no políticos.

La falta de competencias o dominio suficiente en las posiciones operativas es notoria debido a que la mayor concentración de las decisiones se ubica a nivel de Ministros y Secretarios, con alta dependencia de quienes están por debajo de ellos.

La tendencia observada, como en otros ámbitos estatales, es trabajar cada tema o asunto por separado, sin una visión estratégica integrada, y en ciclos cortos. En esa dinámica los puestos de subsecretarios y directores no muestran tener, en términos de Elliott Jaques, discrecionalidad y oportunidad efectiva de hacer aportes.

Como se señaló, los puestos que se ubican a partir del rol de Subsecretario hacia abajo en la línea de mando, son más que nada operativos; por eso, tal práctica de reemplazo y rotación de personal hace que se afecte a la "memoria del trabajo", esto es: a la posibilidad de retención de lo aprendido en función de la práctica y del análisis de las experiencias. Cada nuevo empleado en un puesto de trabajo clave muchas veces desconoce cómo debe desempeñarse para ser más eficiente (o eficaz sin generarse problemas).

Los perjuicios que las personas ven en la movilidad convierten a los conocimientos necesarios (el cómo hacer las tareas, resolver problemas y obtener resultados), en "patrimonio" que no se está dispuesto a socializar, e incluso como un "bien de cambio" para obtener resguardos y compensaciones.

CONCLUSIONES:

1. Las demandas de los usuarios exceden a la competencia y capacidad de respuesta de la Dirección de Capacitación en cuanto a los requerimientos, el tiempo y la dimensión de las actividades que deberán instrumentarse.
2. Para evitar que se produzcan malentendidos y frustraciones es necesario reorientar dichas demandas en forma urgente.
3. Los factores que afectan a los desempeños son múltiples y deben ser tratados desde diferentes áreas en forma coordinada y en simultáneo.
4. Como en muchos casos los requerimientos de capacitación que se manifiestan son imprecisos y quienes los plantean pareciera que no puede establecer con claridad de que forma entienden que la capacitación requerida incidirá en favor de obtener mejores resultados (capacitar para qué), vemos necesario que sea la Dirección de Capacitación quien tome la iniciativa para jerarquizar este aspecto: Los resultados que se deben producir.
5. Muchos de los problemas que se plantean en la producción de resultados y dan lugar a los requerimientos de capacitación se deben a que existen fallas de supervisión, comunicación y coordinación, cuando no se generan por conflictos de intereses. Estos son los aspectos que prevemos tratar a través de Talleres de Sensibilización centrados en temas tales como Comunicación Eficaz, Trabajo en Equipo y Reuniones de Trabajo; muy probablemente mediante técnicas de juego por considerarlas más ágiles y menos conflictivas.
6. Reconfirmamos que la población sobre la cual se debe intervenir es muy heterogénea en su formación y experiencia laboral, como por su comprensión y actitud frente a los problemas y los modos de resolverlos.

Esto pone de manifiesto que faltan visiones compartidas aún cuando se adhiere a los objetivos fijados por la Gobernación y los Superiores Jerárquicos de menor nivel. Las diferencias de formación profesional y experiencia hacen que tengan representaciones mentales distintas, las que si no se explicitan y discuten adecuadamente les seguirán generando dificultades para ponerse de acuerdo.

7. En los responsables de producir resultados o dar pronta respuesta a demandas de los Superiores se observa cierto grado de ansiedad que dificulta ver y pensar con criterio realista y práctico.

Por ejemplo, en el aspecto de las diferencias en comprensión y actitud frente a los problemas y los modos de resolverlos, se manifiesta en una falsa oposición entre política y técnica, como si estas no pudiesen compatibilizarse o bien priorizar una de ellas y conseguir que la otra no se anule ni deforme indebidamente.

8. Pareciera que en muchos casos no se contempla debidamente la temporalidad de las acciones y sus resultados. Si bien existe una identificación política definida, cuando se trata de organizar y mejorar el trabajo o la forma de atender y servir a los Ciudadanos, pareciera que no se tiene en cuenta que las actividades se inscriben dentro del marco del período de Gobierno; es decir que hay plazos y condiciones para realizar o producir las cosas, y que hay que establecer prioridades cuando se tiene escasez de recursos.

En este aspecto se observa que no ajustar las acciones al período de gobierno lleva a confundir la Capacitación que se debe hacer para la mejora de los Desempeños Laborales y la Coordinación adecuada con aquello que es la Formación y Desarrollo de los Recursos Humanos. Entendiendo que en el primer caso la Capacitación está apuntando a resultados de gestión definidos mientras que en el segundo caso los resultados no son tan definidos, son atemporales y están centrados fundamentalmente en las personas y no en la gestión del momento.

9. No se cuenta con una Descripción de Puestos ni hubo experiencias de Calificación por Evaluación de Desempeños; esto complica la discusión sobre conocimientos y habilidades que cada uno debe tener y desarrollar.
10. Al no existir una clara descripción de roles y funciones se complica la distribución de responsabilidades en cuanto a lo operativo respecto del cumplimiento y mejora de normas y procedimientos. Hay casos en que las personas son las que les dieron forma al puesto que ocupan o a las Funciones de las cuales son responsables, y dentro de estos algunos son positivos porque

asumen responsabilidades a veces mayores a las que se esperan, pero hay otros que les dan forma negativamente desentendiéndose de las responsabilidades que les competen por el lugar o posición que ocupan.

Este es un punto crítico porque en algunos casos observados uno o más subalternos parecieran tener mejor calificación que su superior jerárquico inmediato, una "realidad" que afecta a la autoridad del superior y desmotiva a los subalternos.

11. En algunos casos se impone hacer un tratamiento cuidadoso y adecuado para conciliar intereses y evitar que las interacciones necesarias se compliquen. Por ejemplo, algunos empleados calificados que deben participar en los procesos de capacitación para el cambio tienen otras actividades económicas, además de su empleo en el estado provincial, o han desarrollado "mañas" que les reportan "beneficios" (por ejemplo, en horas extras o viáticos), que ahora podrían verse afectados.
12. En los desempeños se observa una actitud muy dependiente. Aún cuando se promueven formas de interacción dinámica, en la Cultura Organizacional predomina el estilo autoritario sobre las formas más democráticas y eso restringe la probabilidad de que las personas sean proactivas y trabajen en equipo.
13. Al parecer existen Normas y Procedimientos de trabajo que están vigentes pero solo algunos conocen, y es necesario que se difundan con urgencia porque ello no es un problema de Capacitación sino de Información o Comunicación Interna.
14. Visto que el salto cuantitativo y cualitativo en la actividad de la Dirección de Capacitación será muy grande, y que no se cuenta con los recursos suficientes según los usos y costumbres de las prácticas que se sostuvieron hasta la fecha (modos y estilos de trabajo del personal), se ve necesario instrumentar un modelo de organización interna ad hoc, al menos por el período de un año, basado en el trabajo en equipo y el principio de polifuncionalidad; para lo cual es necesario establecer el grado de adhesión que tendrá el personal al mismo para

evitar problemas de tipo gremial o en las relaciones laborales. Se prevé tratar este tema con la Dirección de Personal antes de instrumentarlo.

15. Para ser eficaces en el corto plazo hay que instrumentar acciones acotadas, bien definidas y bien controladas, que estén a cargo de Líderes comprometidos y focalizadas en Áreas y Proyectos o Programas definidos, para que de esa forma los acuerdos sobre resultados facilite y simplifique la construcción de acuerdos y compromisos mayores. Para estas instrumentaciones se tomó como modelo de referencia la técnica Seis Sigma⁷
 16. A partir de la confirmación de los resultados logrados en las experiencias focalizadas, aún cuando estas en un comienzo puedan parecerle a muchos desconectadas y dispersas, será posible extender la actividad de Capacitación y otras como Organización y Métodos al resto de las Áreas de la Gobernación. Con ellas se mejorarán las metodologías, se fortalecerán las Competencias Laborales de los Líderes y Facilitadores, y se podrá contar con mejores Docentes Internos Ocasionales.
-

⁷ Seis Sigma para Directivos (un método de gestión para asegurar la Calidad). Brue, G. Ed. Mc Graw.

TALLER DE INTERCONSULTA RESUMEN DE LA PRODUCCIÓN GRUPAL

Producción grupal

Sobre qué capacitar:

- Dinámica organizacional y problemas de comunicación; como una forma de ver y entender para resolver y hacer.
- Mejora inmediata a partir de lo que hay y se tiene. Conseguir que se conozcan y manejen (apliquen), las normas y procedimientos que ya existen. Evitar que se vea falta de recursos y procedimientos donde los hay y están disponibles.
- Liderazgo y trabajo en equipo. Desarrollar una Supervisión activa e inteligente.
- Acuerdos y negociaciones internas. Como resolver problemas haciendo participar en tal construcción a todos los afectados.
- Aspectos técnicos claves en la gestión necesaria. Que quienes tengan que hacer algo o puedan incidir sobre un trabajo conozcan el tema y sus restricciones para conducirse bien y no pretender más de lo que se puede. Esto se entiende que operará como facilitador para que se tome conciencia que hay que aprender formas de hacer las cosas que sean nuevas y mejores.
- La responsabilidad compartida. Mejora de las interacciones e integración de equipos de trabajo.
- Estimular para que haya más actitudes proactivas, se tenga iniciativa y se resuelvan los problemas en lugar de esperar a que los resuelva otro.
- Sensibilizar a favor de aprender nuevas formas de trabajo más seguras y eficaces.
- Sensibilizar para la mejora de los desempeños.

Qué podría jugar en contra de lograr tal capacitación y conseguir que ella se transfiera a las prácticas de trabajo habitual.

- El prejuicio, la condena previa.
- En algunos casos beneficios personales que se perderían con una mayor dinámica de participación y trabajo en equipo.
- El desconocimiento y subestimación de los probables aportes que pueden hacer los demás.
- El peso de los usos y costumbres como principal dificultad para conseguir compromiso.
- La falta de tiempo; que lo urgente desplace a lo importante.
- La exigencia de que se capacite dentro de los horarios de trabajo.
- No poder dejar la línea de trabajo por las presiones de los superiores jerárquicos.
- No prever las resistencias y sin quererlo provocarlas.
- Que no se comprenda o no se vea necesario aprender.

Que conviene prever y hacer.

- Tener apoyo y orientación oportuna, más cuando no se tiene experiencia o se enfrentan problemas de alta exigencia, para que quienes quieren trabajar bien puedan hacerlo, e incluso motivar y ayudar ellos a otras personas.
- Conseguir que se defina mejor una Carrera, y ligar la capacitación y los entrenamientos o pasantías a dicha Carrera dentro de la Administración Pública Provincial.
- Trabajar más sobre la evaluación de desempeños.
- Asegurar que las personas reúnen las condiciones que exige el puesto y no darle forma a los puestos según la persona que los ocupa, porque esto último no sólo deforma los puestos en cuestión sino también a todos los que dependen del mismo.

4.1.5. Principios y criterios de trabajo que se recomienda aplicar en consecuencia

1. Planificar y realizar intervenciones rápidas, con objetivos definidos y mensurables, orientados a producir efectos ligados directamente a la gestión de gobierno.
2. Orientarse en forma clara y definida hacia resultados mensurables en la capacitación, los entrenamientos y cualquier otra actividad que se realice con el fin de mejorar las interacciones, los desempeños o dar más seguridad y control a los procesos y procedimientos de trabajo,
3. Capacitar por Proyecto o Programa de trabajo definido y reconocido dentro de la lista de prioridades de la actual gestión de gobierno para aprovechar mejor los recursos disponibles, facilitar la construcción de acuerdos y la coordinación necesaria, asegurando con los resultados que califiquen a la capacitación como parte estratégica en la gestión. Sobre todo a la capacitación informal que se produce en situación de trabajo y en el día a día resolviendo problemas y superando desafíos (ver los cinco ejes de trabajo propuestos).
4. Separar claramente la capacitación necesaria para:
 - a. El logro de resultados definidos.
 - b. La mejora inmediata de los desempeños laborales.
 - c. La necesaria para la Formación y el Desarrollo de los Recursos Humanos.
5. Durante los próximos meses trabajar sólo sobre los ejes temáticos para poder hacer un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

Estos ejes sólo deben indicar prioridades y no excluir a otros posibles.
6. Identificar y desarrollar recursos calificados y nuevas formas de trabajo en capacitación, para que ellos puedan sumarse al Plan y permitan su expansión y proyección más allá de los doce meses.
7. Acompañar la actividad de la Dirección de Capacitación con otros dispositivos ad hoc que deberá conformar la Subsecretaría de Modernización del Estado para que estos se combinen en cada intervención.

Por ejemplo, visto que muchos problemas que traban o impiden un mejor desempeño tiene que ver con la falta de normas o procedimientos; la Subsecretaría de Modernización del Estado debería conformar un equipo ad hoc de Organización y Métodos que, subordinado funcionalmente a Sistemas, acompañe a la Dirección de Capacitación en las evaluaciones y tratamiento de los requerimientos de capacitación que le lleguen o se detecten, la resolución de problemas y en el seguimiento y control de las actividades y sus resultados (la evaluación de la capacitación).

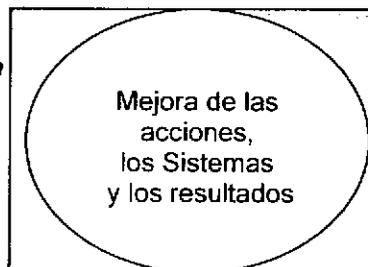
8. Diseñar un Plan de Organización, Formación y Desarrollo para la misma Dirección de Capacitación y su personal, y para los equipos ad hoc que conforme la Subsecretaría de Modernización del Estado, con el fin de asegurar que integrarán un Dispositivo eficiente y eficaz.

EL ESQUEMA GENERAL DE TRABAJO SUPONE UNA MESA CON CUATRO "PATAS"

En todas las actividades que se instrumentaron se aplicó el siguiente esquema:

Conformación de un equipo responsable y su líder en cada caso para monitorear y proyectar la experiencia

Incluir a otros actores con quienes se pueda compartir la carga de trabajo y la experiencia para consolidar la red



Capacitación
cómo agente movilizador que active y facilite las interacciones personales necesarias

Un Equipo de Organización y Métodos ligado a Sistemas, destrabando y construyendo soluciones, incluso temporarias pero con proyección.

El valor de este esquema de trabajo es que:

1. Distribuye la carga de responsabilidad sobre resultados y asegura el compromiso en el proceso de asegurar la transferencia de los aprendizajes a la práctica.
2. Le permite a Capacitación instrumentar mayor número de actividades al compartir el seguimiento, control y mejora de los resultados.
3. Potencia el efecto multiplicador que se le quieren dar a las actividades.

Para conseguirlo, dicha **mesa** deberá quedar conformada como dispositivo de trabajo y el rol del Consultor Externo será el de Orientador y Facilitador temporario. Coordinado especialmente con las Áreas de la Subsecretaría de Modernización del Estado, y en especial la Dirección de Capacitación, y bajo la supervisión permanente de esta Subsecretaría, intervendrá formulando propuestas de acción y promoviendo la dinámica en los equipos de trabajo que son responsables de los resultados en cada caso.

EL PLAN DE CAPACITACIÓN

4.2. Ajuste del Plan de Capacitación 2006/7

Caso especial Ley Nº 5447/05. Administración Financiera y Régimen de Contrataciones.

Descripción general y un documento de trabajo como referencia

La actividad del Experto en este punto consistió en analizar la producción que se había hecho hasta el momento, promover la discusión y revisión de sus fundamentos para validarlos y capacitar a quienes son responsables de ejecutarlo para que puedan planificar mejor con previsión de restricciones y riesgos.

Los objetivos básicos, en todo momento, fueron:

- Ayudar a analizar y unificar visiones y criterios de trabajo.
- Ser ambiciosos, pero objetivos y realistas para asegurar los resultados.
- Innovar para superar obstáculos.
- Construir redes de interacciones positivas para aumentar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento del Plan.

La Dirección de Capacitación de la Provincia ya había elaborado un Plan en el 2004, y en base a este se produjo el que inicialmente se quiso instrumentar durante el 2005, hasta la intervención del CFI.

Su dotación es heterogénea, el personal de planta tiene muy baja formación laboral en el área, y no existía en ese momento un cuerpo docente estable. El punto fuerte de la Dirección de Capacitación es que en el Presupuesto se le autorizaron suficientes horas cátedras para compensar la falta de recursos propios.

La actividad hasta entonces consistió en impulsar talleres de Comunicación Eficaz generando espacios donde los participantes pudiesen compartir experiencias y opiniones para identificar cuales eran los problemas que les impedían trabajar mejor y en un clima laboral más agradable.

También se habían iniciado los cursos de Redacción Administrativa, con una extensión de dos a tres meses para grupos de 30 personas, y los cursos de Word y Excel, estos con una extensión de dos meses y por una limitación de PCs. En grupos de sólo 10 personas. También se derivaron alumnos a cursos de

Computación que dicta el Centro de Formación Profesional, con quien se tiene un convenio de trabajo; allí la extensión del curso es de ocho meses.

Hacia fines del año 2005 se definieron mejor las novedades que introduciría la nueva Ley y se avanzó más en los trabajos que modificarían a la N° 920, de Procedimientos Administrativos y con ello los requerimientos de capacitación.

En este marco, el principal aporte fue el replanteo de las acciones necesarias en función de un análisis estratégico que previese la disponibilidad y el mejor aprovechamiento de los recursos y oportunidades disponibles.

Esto demandó una serie de entrevistas y reuniones para elaborar el **inventario de recursos**, y poder elaborar con los principales actores acuerdos de trabajo para manejar contingencias probables.

De dicha actividad surgieron los documentos que se presentan a continuación:

AJUSTE AL PLAN DE CAPACITACIÓN 2005 – BASE

(Trascripto a este informe en base a los borradores de trabajo que se sometieron a discusión en las diferentes reuniones promovidas por el Experto)

Los cambios introducidos en la Administración Financiera y el Régimen de Contrataciones de la Provincia significan una modificación importante en los circuitos, las interacciones necesarias y los controles de la información. Esto a su vez implicará redistribuir tareas y responsabilidades, y sobre todo coordinarse muy bien entre Sistemas.

Ser eficientes será una cuestión de conciencia que demandará sin dudas esfuerzo y sobre todo voluntad de entendimiento, por eso no bastará **sólo instruir** sobre las novedades y los cambios.

Con esta nueva Ley (5447/05), y la planificación por Comarcas, se introduce en la Administración Pública provincial un Cambio Cultural y las nuevas acciones deben ser pensadas en ese marco.

En consecuencia, se propuso trabajar tres objetivos simultáneos:

1. **Sensibilizar** a los funcionarios sobre la importancia que tiene asegurar la fácil y rápida resolución de todos los problemas que puedan presentárseles por la aplicación de la nueva ley; algo que se concibe más desde la perspectiva política, el principal rol de este nivel.
2. **Instruir**, sobre todo a Directores de Administración y sus Colaboradores Calificados, en todo lo referente a la nueva Ley y su aplicación; sobre todo las diferencias en cuanto a interpretación, normas y procedimientos con la legislación precedente.
3. **Desarrollar** competencias laborales en los principales actores de los seis Sistemas del Dispositivo Informático que prevé la Ley (ver cuadro comparativo en hoja 6), para conseguir que jueguen los siguientes roles:
 - **Operadores eficaces** en el cumplimiento de la nueva normativa.
 - **Facilitadores** en la detección y resolución de problemas.

- **Agentes de cambio** que ayuden a sensibilizar favorablemente y capacitar al resto de la población de la Administración Pública.

Dada la escasez de recursos se quiere potenciar la capacidad de multiplicación positiva que ya se instaló con el agrupamiento por Gabinetes.

Tal disposición impuso que aquellas áreas de gobierno que comparten temas comunes interactuasen más entre ellas, con capacidad resolutive, de forma de no llevar a las reuniones de Gabinete asuntos que podían ser tratados y resueltos a nivel de ellas.

Desagregación funcional	
Gabinetes por Área	Conformado por
Producción	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de la Producción. - Secretaría de Hidrocarburos, Minas y Geología. - Secretaria de de Turismo. - Secretaría de Pesca. - CORFO. Corporación de Fomento - IAC. Instituto Autárquico de Colonización y Fomento Rural.
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Educación. - Ministerio de la Familia y Desarrollo Social. - Secretaría de Salud. - Secretaría de Cultura. - Secretaría de Deportes.
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> - Secretaría de Infraestructura, Planeamiento y Servicios Públicos. - Instituto provincial de la Vivienda y el Desarrollo Urbano

En las actividades de capacitación, específicas sobre la aplicación de la Ley N° 5447/05 se prevé la siguiente carga de trabajo:

Objetivo		Total de personas con quienes hay que trabajar <i>(estimado)</i>
Sensibilizar		60
Instruir	En funciones principales	100
Desarrollar	En habilidades básicas requeridas	300

Las actividades de sensibilización requieren de uno a tres Talleres, de tres horas cada uno. Ellos serán presididos por el señor Gobernador y coordinados por la Contadora General y el Subsecretario de Modernización del Estado, con la asistencia del Experto del CFI.

Los funcionarios de primer nivel ya participaron de talleres de sensibilización cuando se promovió la nueva Ley. Ahora, el objetivo de estos Talleres es: construir acuerdos básicos para el manejo de probables casos y situaciones problemáticas donde la interpretación de la Ley y su reglamentación pudiera afectar, o hacer creer que se afecta negativamente, la gestión de gobierno.

Para este fin es que se promueve la conformación de un **Pool de Consulta rápida y segura**, donde haya dos grupos: uno de máxima calificación para Ministros y Secretarios (un equipo conformado por los profesionales que participaron en la confección de los borradores de la Ley y su reglamentación, que sólo responderán a las consultas de dichos funcionarios), y otro dependiente del primero para atender las consultas de Subsecretarios, Directores y Asesores Legales.

Este Pool, que será un dispositivo temporario (con permanencia a definir), también operará como detector de emergentes y novedades para canalizar su tratamiento, resolver los problemas e introducir mejoras.

Las actividades de instrucción, que terminarán de definirse una vez que se conozca la reglamentación de la Ley, estarán centradas en lo operativo y muy ligadas a casos reales.

Para ellas, el cuerpo docente será el que ya intervino en el Programa de Capacitación de la Contaduría General durante los años 2004 y 2005. Estos son profesionales que se desempeñan en dicha Área o en otras dentro del Ministerio de Economía, y siempre fueron coordinados por la Contadora General.

El grupo de docentes tiene mérito y experiencia comprobada en los temas y asuntos a tratar, además de poder ser autogestivo en la mejora de técnicas y procedimientos didácticos; sólo requiere coordinación y logística (salas, equipamientos, soportes administrativos).

A nivel de conducción, y a la fecha, sólo están definidos temas y contenidos generales que se precisarán más una vez que se conozca dicha reglamentación. Hasta ahora se aprovechó la posibilidad de producción de quienes participaron tanto en la redacción de la Ley como en la preparación de su reglamentación.

Este último aspecto se ve afectado por el replanteo de una decisión: **el cambio del Sistema Contable**. El anterior y en uso actualmente es insuficiente para los requerimientos de información y control que se quieren tener, y el mismo adolece de defectos que no permiten suponer su mejora; se impone su reemplazo.

La Provincia, durante los dos años anteriores, ya había avanzado en la adquisición de un nuevo Sistema y se decidió instalar el que se utiliza en la Provincia de Mendoza. Para ello, en Chubut ya se había logrado el equipamiento necesario (que proveyó IBM), y se estaba avanzando en los aspectos de conectividad.

Actualmente se replantea si el Sistema elegido es o no conveniente desde la perspectiva de los requerimientos del Sistema Presupuestario, y si acaso no debería instalarse en su lugar Sistema de Contable que utiliza Nación.

Ahora, las Áreas afectadas se encuentran en proceso de discusión, revisión y nueva decisión, y se espera que en el curso del mes de mayo próximo este punto esté resuelto.

Según sea el Sistema Contable que se elija, ello determinará parte de los temas y contenidos a desarrollar en los cursos de Instrucción.

Las actividades de Desarrollo están previstas en dos grandes grupos:

1. Líderes, formales e informales, en los Sistemas del dispositivo de la Ley

Sistema Presupuestario.

Sistema de Crédito Público.

Sistema de Tesorería.

Sistema de Contabilidad.

Sistema de Recaudación.

Oficina de Contrataciones

"Órgano coordinador de todos estos Sistemas"

2. Personal de las áreas críticas, los Sistemas y las Direcciones de Administración.

Con los primeros se instrumentarán Talleres de revisión y análisis de las prácticas en el marco de los requerimientos y restricciones que impone la nueva Ley y su reglamentación.

Primero se trabajará con cada Sistema por separado, en un **análisis interno**, y luego se lo haría en dos aspectos combinados pero bien diferenciados por lo que suponen y demandan:

- Interacciones necesarias Entre-Sistemas
- Interacciones de los Sistemas con el resto de la Administración Pública y los Terceros.

La modalidad de trabajo sería igual a la ya instrumentada (y validada), con Mesas de Entradas, que asegura un alto grado de participación y aportes por parte del personal (ver el punto dedicado al tema en este Informe; hoja 105)

En cuanto al segundo grupo de beneficiarios, el personal de las áreas críticas, los Sistemas y las Direcciones de Administración, se prevé apoyarlos con la batería de Cursos Regulares que ya se dictan en la Dirección de Capacitación. Esto se hace con el fin de potenciar aptitudes y capacidades para participar de forma proactiva en la resolución de los problemas y en conseguir la mejora continua de las aplicaciones.

Los programas de los cursos se adecuarán a las exigencias de la nueva Ley, a las previsiones que ya existen sobre probables casos o situaciones problemáticas en el proceso de su aplicación, y al perfil de los participantes. Dichos cursos serán sobre los siguientes cuatro temas que se consideran claves:

- **El rol laboral** que se desempeña dentro de un marco de responsabilidades y competencias según el organismo y área donde se lo ejerce.
- **Redacción Administrativa.** Conocimiento y aplicación de normas vigentes, cuyo incumplimiento se detecta es causa de muchos de los rechazos y demoras en la tramitación de expedientes.
- **Informática básica** (manejo de PCs y softwares utilitarios aplicados al trabajo)
- **Comunicación eficaz y trabajo en equipo.** Buscando provocar una mayor retroalimentación positiva en los aprendizajes y los desempeños.

Para ello ya se cuenta con un cuerpo docente con experiencia en este tipo de audiencia y condiciones de trabajo, el que se aplicará a partir de la convocatoria a nuevos docentes, actividad que ya está en ejecución.

Hasta el momento, lo expuesto, conforma el Plan de Acción en cuanto a la Capacitación prevista por la nueva Ley 5447, cuyo texto se transcribe a continuación para que se comprenda mejor su alcance.

4.3. Programa de Capacitación sobre Comunicación y Trabajo en Equipo.

Introducción, y descripción de los cuatro tipos de actividades desarrolladas con este tema.

Los aportes del Experto consistieron en:

- Promover Talleres donde se detectaban problemas funcionales que podían ser resueltos o mejor definidos si había un mayor compromiso de los actores involucrados.
- Analizar casos y proponer cursos de acción para su tratamiento.
- Diseñar actividades.
- Coordinar Talleres.

Vistas las conclusiones del Diagnóstico General se dispuso darle prioridad a las actividades que promoviesen la comunicación y el trabajo en equipo a partir de identificar problemas y buscar soluciones en un contexto de producción grupal.

Con esta medida se quiso:

1. Provocar una mayor participación activa de quienes deben sostener las tareas en circuitos y procedimientos técnico-administrativos claves para la administración pública, y en especial para la gestión de gobierno.
2. Capitalizar los conocimientos y las capacidades existentes, que por las razones ya expuestas no se aprovechaban.
3. Reducir al máximo la probabilidad de errores o fallas por desinteligencias o malentendidos entre las partes responsables de producir resultados en cada caso.

Estos programas se desarrollaron a medida de algunas de las áreas que solicitaron la intervención de la Dirección de Capacitación, y hubo una oferta de Programa general Abierto que se difunde por la Página Web Oficial (www.chubut.gov.ar/capacitación)

4.3.1. Ministerio de Economía- Unidad Ejecutora Provincial (UEP)

Experiencia de coordinación y mejoramiento del actual trabajo en equipo, entre e inter-áreas.

12 Jefes como participantes directos, y por su intermedio el personal a cargo, 32 personas. 6 encuentros y entrevistas de supervisión y coaching.

Se transcriben los materiales de trabajo tratados con los participantes y sus superiores jerárquicos por considerarlos aptos y suficientes para describir esta actividad.

La intervención fue solicitada por el Responsable máximo de la UEP dentro del marco de un proceso de redefinición de roles y funciones. Los jefes ya habían acordado algunos objetivos pero no obtenían los resultados y las demoras generaban nuevos problemas.

La producción grupal lograda produjo efecto beneficiosos también en otros temas que los Jefes de la UEP también trataban y no fueron incluidos ni vistos en nuestros encuentros.

(A continuación se transcribe parte de los documentos y borradores de trabajo tratados con los Jefes y el Superior Jerárquico Responsables de la UEP)

Primer nivel de acuerdo previo o conjunto de principios básicos que hay que adoptar para el mejor desarrollo de esta actividad.

- Innovar en formas y no tanto en contenidos, y para ello capitalizar (potenciar), el conocer y saber hacer (competencias laborales de cada uno y en conjunto), existentes y ya confirmadas, por entender que es eso lo que producirá **una efectiva sinergia a favor de la eficiencia buscada**.
- Focalizar en temas y asuntos concretos que afectan actualmente al trabajo **de y en la UEP**.
- Objetivar todo lo que se pueda. Hablar, y si es necesario discutir, sobre cuestiones del trabajo. Es decir, sobre las acciones e interacciones ligadas a las obligaciones y los resultados exigidos, y evitar caer en una

sobreevaluación del análisis “psicológico” de las relaciones interpersonales; a estas se las considerará sólo en función del trabajo.

- Unificar visiones y criterios de trabajo.
- Orientar la discusión hacia la producción de resultados mensurables en tiempos y formas realistas.

RESUMEN.

1. El grado de exposición y la adhesión que demostraron en estos seis días todos los participantes, con sus diferencias, confirman que existe compromiso (interés y voluntad), para tratar y resolver los problemas.

Esto quedó claramente demostrado, entre otros indicadores, por la tolerancia, las formas de expresión prudentes y conciliadoras, la capacidad de reacomodamiento rápido frente a las críticas u observaciones que se hicieron, y al hecho de sostener las reuniones pese a que se superó en los tres días la hora de finalización acordada en un comienzo.

2. Para proseguir como hasta ahora hay que estar muy atentos a distinguir y diferenciar cuales son los niveles de no-conformidad (o desacuerdo), para ordenar la discusión y no caer en “mezclas” que confunden e impiden alcanzar soluciones.
 - a. Nivel político (no necesariamente partidario; sí más definido en “lo político institucional”). Desacuerdo con el lugar o protagonismo que se le da a la UEP actualmente dentro de la APP y su gestión.
 - b. Nivel político-operativo (de gerenciamiento). Desacuerdo con la forma de conducir la UEP.
 - c. Nivel funcional amplio. Desacuerdo con la forma en que se trabaja (trabajan todos o la mayoría).
 - d. Nivel funcional específico. Desacuerdo con el desempeño de un área o un miembro de la UEP en particular.
 - e. Nivel operativo. Desacuerdo con algún procedimiento o forma de realizar tareas.

Cada nivel define el ámbito, los interlocutores, los objetivos probables, las condiciones y los plazos.

Siempre hay que poner en claro que se habla de lo mismo y se habla con el mismo lenguaje, para evitar confusiones y malentendidos. Hay que definir qué **se quiere discutir y para qué**, cual es el resultado o beneficio que se espera obtener a través de dicha discusión, entonces la charla o discusión tiene sentido, vale la pena.

3. La participación del Responsable de mayor jerarquía, el día viernes, contribuyó mucho para poder unificar visiones, al menos en los siguientes aspectos estratégicos claves:
 - a. “Los objetivos de la UEP y su proyección en lo inmediato y en el corto plazo”. La actual gestión.
 - b. Como se ven y valoran los desempeños de los actuales colaboradores claves, y qué espera la autoridad de conducción de la UEP de ellos y de esta actividad.
 - c. Cuales se espera que sean los beneficios de esta experiencia de capacitación-análisis de las prácticas-re/capacitación.
4. **La metodología de trabajo propuesta podría sintetizarse en:**
 - 4.1. Construir acuerdos sobre visiones y roles a partir de las interacciones directas de los miembros del equipo y cuidando que dichos acuerdos de trabajo se ajusten a las normativas vigentes en la Administración Pública Provincial (APP). Un enfoque realista y pragmático.
 - 4.2. Sostener un orden de **avance progresivo y controlado**, de un asunto al otro y de un nivel al otro, para asegurar que efectivamente se consiguen los acuerdos buscados.
 - Fijar posiciones
 - Plantear requerimientos de unos sobre otros (yo necesito que vos o ustedes hagan...)

- Acordar encuentros de trabajo específicos para resolver los problemas que se identificaron.
- Instrumentar las soluciones.

*La técnica de **negociación basada en principios**, difundidas por Harvard, indica que uno de los principales y primeros indicadores que hay que considerar es: **la manifiesta voluntad de las partes por resolver los problemas y las diferencias**, expresado fundamentalmente en la tolerancia, la capacidad de escuchar, ver y comprender lo que "la otra parte" manifiesta y por adecuar la forma de hablar, tanto como las propuestas que se formulen, a esas condiciones, sin renunciar por ello al objetivo.*

Observar este indicador, sostiene, permite establecer cual es el riesgo de error por falsedad o hipocresía en una de las partes.

"Como negociar y obtener el sí" Fisher, Ury y Pathon. Ed. Piados.

4.2.1. Primer paso: Fijar posiciones y plantear requerimientos.

Para que haya equipo debe existir un **objetivo principal** explícito que le dé sentido a su conformación y mantenimiento, que lo cohesione en función del mismo.

Es a partir de la adhesión a dicho objetivo principal que el equipo ganará sentido y con ello el trabajo de definir y asumir roles dentro del mismo. Así se pueden analizar y discutir los roles, las responsabilidades y los desempeños en función de algún criterio de eficiencia.

Sería un error discutir cualquier rol o su desempeño, si esto se hace entre quienes no existe primero adhesión manifiesta al mismo objetivo principal; porque, si así lo hiciesen, esa discusión sólo serviría para poner de manifiesto el por qué no se colabora o se quita colaboración, y para nada significaría que realmente se quieren resolver los problemas y las diferencias que puedan existir.

La intervención del Responsable de mayor jerarquía, el viernes, contribuyó en mucho a establecer con mayor claridad cual es dicho objetivo principal y sobre todo cual es la orientación de la dinámica de trabajo dentro de la UEP, en función del rol que se le da a esta dentro del sistema de la Administración del Estado provincial.

Por no haber una descripción formal de puestos, cada uno le cuenta a los demás cómo ve y entiende que es y debe ser el rol que desempeña (su puesto de trabajo), para que luego entre todos y en un cotejo de las descripciones puedan verificar si hay omisiones o superposiciones que afectan negativamente a la eficiencia buscada.

Cada uno, en función de lo que hace, identificará que necesita de los demás, uno o varios, y formulará un pedido específico a ese o esos de quienes necesite un cambio de conducta o desempeño (la forma de hacer las cosas).

Cada uno recibirá los pedidos y a su tiempo replanteará su posición en al menos cuatro formas posibles (a, b, c y d):

- a. Estoy de acuerdo, contá con ello.
- b. Estoy de acuerdo pero para esos yo también necesito ayuda, que es... (y la formula a quien/es corresponda, ahora ya en "sociedad" con quien le pidió el cambio en cuestión)
- c. Entiendo que vos necesitas eso, pero hacer lo que me pedís me perjudica en... Caso en el cual se plantean al menos dos vías de solución posible:

c1. Analicemos y discutamos hasta encontrarle una solución.

c2. Vayamos a hablar con Luis Tarrío para que él determine; pero antes preparemos la presentación del problema que nos preocupa y pongámonos de acuerdo en que: le llevamos el problema junto con las alternativas de solución.

Frente a un problema determinado, se puede

ser parte de la solución..., o ser parte del problema

Esto último sucede cuando las personas involucradas plantean el problema sólo como explicación que pretende justificar por qué no puede trabajar bien.

No sucede si las personas, además de justificar, también plantean soluciones alternativas que demuestran su voluntad de salir de dicho problema: resolverlo.

- d. Este problema excede a la capacidad de acción y decisión de la UEP, vayamos a hablar con LT para elaborar juntos una estrategia de tratamiento.

4.2.2. Acordar encuentros de trabajo específicos para resolver los problemas que se identificaron.

4.2.3. Instrumentar las soluciones, previo acuerdo o verificación de conformidad con LT.

Taller de integración y trabajo en equipo

PROGRAMA

En cinco encuentros de análisis y una reunión de síntesis y conclusiones.

Dirigido al personal técnico calificado de la UEP, con o sin responsabilidades jerárquicas y personal a cargo.

Objetivo: Conseguir, a través de métodos autogestivos, que los participantes puedan...

1. Elaborar una mejor delimitación y definición de los **roles y funciones** que les corresponden tener a cada área, a partir del actual perfil institucional y funcional de la UEP.
2. Identificar **puntos críticos** que actualmente impiden o perturban las interacciones necesarias, los trámites o los circuitos, afectando negativamente los resultados buscados.
3. Establecer acuerdos de **coordinación eficaz y mejora continua**.

Propósito: Resolver los problemas, superar los obstáculos y las dificultades, entre ellos el malestar y las demoras que podrían evitarse, y con eso asegurar más **los estándares de calidad** en los procedimientos y sus resultados.

Fundamento: Las características del trabajo en la UEP exige que exista una integración real y efectiva a través de un eficaz trabajo de equipo.

Metodología de trabajo propuesta:

Cinco encuentros de discusión y una reunión de análisis (reflexión).

Objetivo de los tres encuentros:

1. Establecer cual es la probabilidad cierta de trabajar en equipo y conseguir mejores resultados a partir de coordinarse mejor, unificar criterios, compartir pautas y establecer objetivos comunes.
2. Medir esa probabilidad en función de la cantidad de acuerdos que se puedan elaborar (acuerdos logrados sin la intervención del Director; salvo que el tema o asunto excedan a la capacidad de decisión de los participantes)

La actividad será exitosa si los "desacuerdos" son

- a. Nulos (no hay, todos se superan).
- b. Muy pocos y tienen justificación adecuada y suficiente.

Objetivo de la reunión de trabajo:

1. Transferir los aprendizajes y las conclusiones del equipo a la práctica.
2. Obtener definiciones para los acuerdos pendientes.

Mecánica de los encuentros:

Se requiere en total al menos doce horas efectivas. Se puede modificar la cantidad de encuentros pero no el tiempo total requerido.

Se deberá acordar sobre:

- a. Cómo evaluar en función de resultados mensurables. Se identifican y definen en términos generales cuales son los **Indicadores Estratégicos Claves** que permiten medir y evaluar la gestión de la UEP, en función de los cuales conviene que todos se alineen (organicen trabajos y coordinen esfuerzos: trabajen en equipo).

b. Revisar supuestos, confirmando cuanto conocemos de los demás y cuanto nos conocen realmente.

En términos generales, que es lo que hace cada uno y **para qué** lo hace; aún cuando los demás consideren que ya lo conocen. Este “repasso” permitirá confirmar si efectivamente existe un conocimiento recíproco y en que grado (construcción de una visión compartida).

c. Cada expositor les pedirá a los demás cual es la ayuda que requiere de ellos para poder hacer bien su trabajo y alcanzar los resultados, que están bajo su responsabilidad, en tiempo y forma (su aporte al conjunto).

A cada uno le pedirá...

Aportes directos (*Por ejemplo: Yo de vos necesito...*)

Aportes indirectos (*Por ejemplo: Yo necesito que me ayudes a conseguir que tal/es haga/n tal o cual cosa, o ...que comprendas el por qué de mi demora o falla en lo que debo producir para vos, y trabajemos juntos para resolver ese problema; que no sea sólo “mi problema” porque nos afecta a los dos o a todos*)

d. Cada uno escuchará los pedidos que le formulen los demás y a medida que esté en condiciones de hacerlo, hasta el final de la rueda, responderá si asume o no el cumplimiento de lo requerido. En esta oportunidad no se discutirá la forma en que lo hará, sólo se manifestará el acuerdo de hacerlo.

Cuando los responsables de cada área manifiesten que asumen el cumplimiento de lo requerido por otra parte, esto dará lugar a confeccionar la **lista de acuerdos** (primer producto), sobre la cual las partes podrán establecer reuniones posteriores para establecer entre ellas la forma en que lo harán.

Cuando, por el contrario, manifiesten dificultad, duda o desacuerdo para hacerlo, ello dará lugar a confeccionar la **lista de acuerdos pendientes** (segundo producto)

- e. Una vez completadas las listas de acuerdos (punto c, anterior), se procederá a realizar **juegos de roles**, intercambiando roles reales; es decir, cada uno, por sorteo (azar), desempeñará el rol de otros y desde ese "otro" lugar dará respuesta.

Este ejercicio permitirá identificar, definir mejor y revisar aspectos y puntos críticos en la construcción de acuerdos.

Al finalizar este paso (punto d.), se reconfirmarán las listas de acuerdo y acuerdos pendientes.

- f. Con la reconfirmación de las listas se acordará también sobre la **visión compartida** respecto de la "realidad" dentro de la cual se debe operar, y sobre la "racionalidad" y el "sentido" que debe organizar la actividad coordinada de la UEP, internamente y hacia afuera.

En este punto se dará cierre a la serie de encuentros y se pasará a la instancia: **reunión de trabajo** de todo el equipo con Luis Tarrío.

- g. En la reunión de trabajo, quienes participen de esta experiencia, le comunicarán a Luis Tarrío las conclusiones y acordarán con él como tratar los acuerdos pendientes.

En esa reunión se espera que también puedan definirse nuevos acuerdos de trabajo que optimicen el aprovechamiento de los recursos y la mejora continua de los resultados

Material (bibliografía) de base:

"**Gestión eficaz del trabajo en equipo**". Editorial Díaz de Santos (fotocopia ya entregada), y cualquier otro material que ligado al tema los mismos participantes puedan aportar y compartir previamente. En particular trabajaremos sobre conformación y dinámica a partir de comprender y definir mejor roles y funciones e interacciones entre roles.

Cronograma propuesto: ... de uno a tres encuentros (aproximadamente ocho horas en total

Una reunión de trabajo posterior, a no más de 20 días del último encuentro.

Serán productos de esta experiencia:

1. Identificación y definición inicial de los Indicadores Estratégicos Claves que se utilizarán para medir y evaluar la gestión de la UEP, y su relación con los desempeños de los diferentes equipos de trabajo y la coordinación interequipos.
2. Lista de acuerdos.
3. Lista de acuerdos pendientes.
4. Acuerdos de tratamiento y solución de los acuerdos pendientes.
5. Informe sobre la autoevaluación de la capacidad efectiva para trabajar en equipo.

Sobre qué debemos trabajar y en que orden se sugiere hacerlo.

1. El actual perfil institucional y funcional de la UEP.
2. Los indicadores claves.
3. Los roles y funciones de cada uno
4. La coordinación eficaz y la mejora continua.
5. Los puntos críticos, ya identificados y otros probables (no posibles, probables)
6. El plan de acción más conveniente.

Se adjunta una hoja especial con los conceptos y definiciones que empeladmos.

ALGUNOS CONCEPTOS CLAVES Y SUS DEFINICIONES

Puesto de trabajo: Se define en función de la tarea, dentro de una estructura (organización determinada), y conforma el Organigrama; puede haber más de uno igual (puesto de Empleado o Técnico, por ejemplo), y es independiente de las personas que los ocupen.

Responde a un modelo de "ingeniería clásica" y plantea una dicotomía entre "ideal" y "probable", que se resuelve mediante un proceso de selección de personal y capacitación y entrenamiento.

Rol: Se define en función de los resultados que hay que lograr (la idea de logro predomina sobre la de tarea), y de las interacciones personales posibles, según las características, las capacidades y la voluntad de cada uno de los miembros del equipo.

Rol asignado: Lo define el equipo en su conjunto o el líder (o jefe) del mismo. Es el que se le indica, o acuerda, que tenga cada miembro.

Puede o no adecuarse a las competencias de la persona en cuestión y se determina más en función de lo que en el momento se requiere o lo que el equipo entiende que es necesario.

Como está sujeto a una dinámica de interpretaciones y consenso, conviene reevaluarlo en forma periódica para validarlo y evitar disfunciones y errores por malentendidos.

Rol asumido: Es el que cada uno desempeña, de hecho y por voluntad propia, según comprende y decide por motivos personales y subjetivos.

Este puede exceder al rol asumido, o estar por debajo de las exigencias o formas que este último determina. Tal diferencia, cuando no es el producto de un malentendido que hay que aclarar, es indicador de "compromiso".

COMENTARIOS ÚTILES PARA LOS PARTICIPANTES.

Pichon Riviere⁸ (1985), buscando colaborar en la construcción de respuestas sobre: **¿cómo conseguir más eficiencia en los equipos de trabajo?**, desarrolló unas técnicas conocidas bajo la denominación general de **Grupo Operativo**, y en ellas destaca la importancia que tiene provocar, facilitar y orientar cinco condiciones necesarias en la dinámica de cualquier Grupo (Equipo), y ellas son:

1. **La adhesión**, entendida como querer pertenecer.
2. **La comunicación**, entendida como comprender qué nos quieren decir los demás y cómo conseguir que nos comprendan en lo que queremos decirles.
3. **La cooperación**, de unos con otros para que cada uno pueda hacer mejor su parte.

⁸ Pichón Riviere, E. *El proceso grupal*. Ed. Nueva Visión (1985)

4. **La pertinencia**, porque se hacen, hablan y discuten cosas que tiene sentido y valor para todos, porque están juntos para eso de que se trata.
5. **El aprendizaje**, cómo actividad continua y en función de la práctica, de la experiencia que el grupo vive diariamente con lo que hace y se propone alcanzar en cada oportunidad.

Se trabajará sobre estos aspectos, y el aporte de todos ayudará a identificar cuales son realmente los puntos críticos que hay que tratar con prioridad para producir y mejorar los resultados.

4.3.2. Ministerio de Educación-Administración Central.

Talleres de Comunicación y Trabajo en Equipo (ligados al curso sobre
"Uso de la PC")

240 participantes, en grupos de 30, en talleres de dos encuentros y un eventual tercero que no fue necesario en todos los casos.

Se explica el diseño, que se replicó en otros casos, el cronograma aplicado por ser la actividad más extensa, y un "ayudamemoria" que se les hizo llegar a los participantes antes del segundo encuentro previsto con cada grupo. También se explican los juegos instrumentados como sensibilizadores de temas claves.

La actividad fue solicitada por la Subsecretaría de Política Educativa, quien detectó fallas importantes en los circuitos administrativos del Ministerio debido a falta de coordinación.

Al realizarse el análisis del caso se comprobó que los factores de descoordinación eran varios:

- Falta de conocimientos e información sobre circuitos, normas y procedimientos.
- Falta de comprensión del rol (misiones, funciones y responsabilidades), en algunas posiciones.
- Desinteligencias por rivalidades internas.

La actividad del Experto consistió en orientar el análisis del cuadro de situación, y la redefinición del pedido original; acompañar el proceso de instrumentación de un posible convenio con el sindicato, que luego quedó sin efecto, la Coordinación de los Talleres y la Supervisión de todo el programa de trabajo acordado con este Ministerio.

La actividad de capacitación formó parte de un programa de cambios más amplio y este quedó bajo la coordinación general de la Subsecretaría de Política Educativa, del Ministerio de Educación. La Dirección de Capacitación asumió una parte y realizó la supervisión en cuanto a capacitación propiamente dicha y su transferencia a la práctica.

El diseño del plan y sus actividades contempló las condiciones de contexto y la disponibilidad de recursos, no sólo para capacitación sino también en cuanto a los cambios que se quisieron introducir en los circuitos y procedimientos administrativos.

En el primer encuentro de cada grupo se presentaron tres temas críticos para la comunicación y el trabajo en equipo:

1. Errores de percepción e interpretación por creencias y prejuicios no revisados.

2. La necesidad de fundamentar para tener mayor certeza; tanto al querer ser comprendido como para comprender a otros.

3. La necesidad de planificar y controlar el desarrollo de los procesos para sostener un rumbo de acción y poder evaluar objetivamente los errores y desvíos por confusión, supuestos o malentendidos.

Se introdujo cada tema con un juego y luego se trabajó grupalmente sobre los emergentes.

Juego 1. Dictar un dibujo. En parejas, sentados espalda contra espalda, una persona le dicta a la otra un dibujo que esta última debe reproducir lo mejor que pueda sobre un papel en blanco.

En la primer parte del juego, sólo puede hablar el que dicta y por eso debe preocuparse de dictar muy bien, dándole al otro la mayor cantidad de información y datos para que pueda ubicarse y realizar bien su trabajo, y el que dibuja y sólo puede escuchar, sin entrar en feed back, debe preocuparse por interpretar muy bien lo que escucha.

El juego evoluciona hacia el análisis de la producción y lo sucedido a favor de demostrar que asegurar el feed back adecuado es lo que permite un mejor desempeño de ambas partes.

Juego 2. Caja negra. Inferir cual era el contenido de unas cajas cerradas a partir de explorar sus movimientos y las señales percibidas, para luego al abrir las cajas poder analizar la razonabilidad y valor de los argumentos utilizados. Con un trabajo grupal para corregir y mejorar esos argumentos y la metodología de trabajo empleada.

Juego 3. Diagramación lógica básica: el proceso para llegar a tener un huevo frito bien cocinado, caliente y sabroso. Primero un trabajo individual, en la descripción de la secuencia y los pasos necesarios, y luego una producción grupal para detectar supuestos y fallas que podrían dar lugar a un mal desempeño de quien debiese cumplir tales instrucciones.

En los tres juegos y sus conclusiones se busca establecer correlatos con hechos y situaciones reales de la práctica laboral habitual de los participantes. A partir de esto se les pidió que observasen en sus ámbitos de trabajo si algunas de las dificultades o fallas vistas en los juegos no se producían también en el trabajo afectando la eficiencia y buen desempeño, para que trajesen esas observaciones e impresiones personales al segundo encuentro de reflexión y análisis.

Entre encuentros se les hizo llegar a los participantes un ayuda memoria para activar el trabajo de campo solicitado, y los supervisores del Ministerio de Educación los visitaron.

En el segundo encuentro, que se realizó a los 20 a 30 días del primero, se inició con el balance de las observaciones realizadas, se produjo una síntesis y se la relacionó con **las cinco disciplinas** que propone Peter Senge (1991), para conseguir un mayor aprendizaje grupal y un mejor trabajo en equipo:

- 1º Identificación y fortalecimiento de los dominios personales.
- 2º Visualización y comprensión de los diferentes modelos mentales.
- 3º Construcción de visiones compartidas.
- 4º Aprendizaje en equipo.
- 5º Pensamiento sistémico.

Proponiéndoles a todos formas de instrumentación de estas disciplinas en las prácticas y contextos descritos por ellos como los propios y habituales, para conseguir entonces un mayor entendimiento y mejores resultados.

Este trabajo se vio interrumpido a partir del quinto grupo debido a la designación de nuevos funcionarios y cambios en las distribuciones de funciones dentro del Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación

CRONOGRAMA:

Actividad	Semanas dentro de las cuales se prevé la acción							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Relevamiento sobre la población a capacitar								
Diseño de Cursos de Computación								
Firma del Convenio								
Evaluación de respuestas a la invitación								
Análisis de respuestas y conformación de cursos de computación								
Inicio de las actividades en cursos								
Monitoreo								
Diseño de Talleres								
Instrumentación de Talleres								
Evaluación de resultados en Talleres y Curso								
Acuerdo sobre avances					Después de la octava semana			

Ministerio de Educación

TALLERES SOBRE TRABAJO EN EQUIPO

Ayuda memoria para los participantes

Usted debe asistir a un segundo encuentro.

En esa oportunidad trataremos de elaborar entre todos algunas estrategias o líneas de acción para poder resolver problemas y conseguir mejores resultados en todo lo referente a: trabajar en equipo.

En el primer encuentro hicimos una introducción al tema del trabajo en equipo, centrándonos fundamentalmente en los problemas de la comunicación necesaria para entendernos y ponernos de acuerdo respecto de algo definido.

Ustedes tenían un objetivo para cumplir: **observar en el medio donde se desenvuelven habitualmente si...**

- a) ...se producen algunas de las cosas que vimos en los "juegos" del primer encuentro.
- b) ...cómo inciden en la práctica diaria y en los resultados esas cosas que se observan que suceden.

Los "juegos" que jugamos fueron

- Dictarnos un dibujo; que nos sirvió para hablar de la necesidad del **feed back**.
- Imaginar el contenido de una caja cerrada; que nos sirvió para poder hablar sobre los **supuestos**, las **creencias** y los **prejuicios**.
- Identificar los pasos de un proceso simple (freír un huevo); que nos sirvió para poder hablar del riesgo de los **malentendidos**.

También hablamos de Peter Senge y sus cinco disciplinas, quien nos propone practicarlas con un criterio de entrenamiento deportivo, provocando situaciones o aprovechando las oportunidades; para estar mejor preparados cuando se las deba aplicar en casos o situaciones "reales".

1. Conocer y desarrollar cada uno su **Dominio Personal**; aquello sobre lo cual sabe y se siente con autoridad para emitir juicio u opinión; algo que le da identidad.
2. Aceptar y comprender que existen diferentes **Modelos Mentales**, distintas formas de ver y percibir una misma cosas o fenómeno.
3. Aprender a **Construir Visiones Compartidas**; sabiendo que la “realidad” es compleja y controvertida, y que es importante construir acuerdos sobre la visión e interpretación de las cosas, las situaciones y los entornos.
4. Aprender a **Aprender en Equipo**, en función de una práctica compartida.
5. Pensar en términos de Sistemas, y no de forma lineal, como si las cosas sucediesen independientemente de los contextos y los múltiples factores que las condicionan.

Hablamos también de muchas otras cosas y utilizamos algunas metáforas para podernos entender respecto, sobre todo, de situaciones de relación interpersonales en el ámbito de trabajo. ¿Lo recuerdan?

Bien, este pretende ser un ayudamemoria para que en nuestro próximo encuentro podamos trabajar ya sobre casos y situaciones que a ustedes les interesen; porque entienden que poderlas manejar mejor les ayudará a conseguir un mejor resultado: trabajando en equipo con los demás.

- ✓ **Trabajar en equipo y Conseguir que otros lo hagan**
- ✓ **Haga sus anotaciones, preguntas sobre lo observado y sobre dudas que le hayan surgido, y tráigalas al próximo encuentro.**
- ✓ **Difunda y comparta este material con los demás.**

4.3.3. Dirección de Transporte

Trabajo en Equipo y Resolución de Problemas

Dos tipos de Talleres, uno interno, de tres encuentros, en dos grupos de 15 personas, y otro mixto, para el cual se convocó a Gerentes y Jefes de Terminales de Ómnibus y representantes de las Cámaras, 20 personas.

Hubo actividades para el personal y en una reunión de equipo con Responsables de Terminales, Policía provincial, Defensa Civil y Representantes de cámaras Empresarias. Ellas fueron solicitadas por el Director de Transporte como apoyo a su gestión.

Primero se realizó el acuerdo y diseño de la actividad interna, y en función de lo observado en esta experiencia se vio la conveniencia de realizar el Taller con Terminales y Cámaras Empresarias de contacto frecuente.

El formato de la primera se describe a continuación y para el personal se adaptó el diseño hecho para el Ministerio de Educación (ver 4.3.2.).

La intervención con el personal de la Dirección fue solicitada por el Director de Transporte debido a desinteligencias observadas en las comunicaciones internas, que afectaban seriamente el cumplimiento de plazos y condiciones, sobre todo en los trabajos de inspección.

Cabe señalar que el trabajo de inspección se incrementó mucho durante la actual gestión de gobierno y dio lugar a renegociaciones con empresas, además de que se introdujeron nuevas normas de control y seguridad para pasajeros y carga.

La actitud del personal frente a la mayor carga de trabajo está dividida: Una parte trabaja en la Dirección de Transporte desde hace muchos años, y algunos de ellos aún se encuentra en situación de adscriptos. Otra parte importante de empleados, de menor antigüedad y edad, sí manifiestan compromiso en la introducción de cambios para poder atender la mayor demanda, pero carecen de los conocimientos y la formación laboral como para asumir un mayor liderazgo y reemplazar a los Encargados.

Tales reemplazos también están restringidos por las normas vigentes.

En este marco se decidió instrumentar un esquema de trabajo similar al aplicado para el Ministerio de Educación.

Hasta ahora se trabajó con dos grupos de 15 personas cada uno, y se prevé trabajar con otro grupo más de 10 personas. El conjunto daría cobertura a todas las funciones claves de la Dirección y permitirá unificar criterios para conseguir ellos mismos una mejora efectiva en la comunicación necesaria para la coordinación que se solicita.

(El escrito siguiente es transcripción de los documentos y borradores de trabajo utilizados)

Reunión de Terminales de Ómnibus de la Provincia del Chubut.

Convocar a un encuentro de cuatro a seis horas

En el mismo conformar con los participantes cinco **mesas de trabajo**; una por terminal de ómnibus; donde se trate el temario de la Reunión:

- Análisis de la problemática común de las Terminales de nuestra Provincia.
- Pasaje nominal.
- Acciones a realizar ante eventuales cortes de ruta.
- Seguridad.

Integrar cada mesa con los siguientes miembros:

- Un Director o Encargado de una de las cinco Terminales.
- Un representante de la Policía de la Provincia.
- Un representante de Defensa Civil.
- Un representante de la Legislatura.
- Un representante de la Cámara de Autotransporte de Pasajeros.
- Un representante de la Dirección de Transporte.

Solicitarle a la Cámara de Autotransporte de Pasajeros que invite a esta reunión a algunos de los Agencieros que trabajan de forma independientes (**que no sean** empleados de agencias de las mismas empresas de transporte).

Acordar con los participantes, según su visión de importancia y prioridad de los asuntos, sobre el uso del tiempo para tratar los cuatro temas y reservar un espacio final para realizar una síntesis de producción grupal.

Entre el tratamiento del último tema y el momento de síntesis hay que prever un tiempo de exposición de los técnicos invitados para hacerlo. Estos deberían adecuar dicha exposición a los emergentes producidos durante las producciones de las mesas (ajuste de la teoría a la "realidad").

En la síntesis hay que prever la elaboración o bosquejo de un Plan de Trabajo a seguir desarrollando; dado que es posible que algunos temas queden inconclusos o requieran de un tratamiento mayor y deban ser asumidos como tareas o producciones a fecha.

Durante el encuentro trabajar al menos cuatro horas, en tramos separados por intervalo de no más de 15'.

Designar un coordinador general y un coordinador por mesa.

Lo que se hable en las "puesta de acuerdo" general y las exposiciones a todos se grabará.

En cada mesa el coordinador asegurará que todos participen, y el grupo designará a quien tomará nota de la producción para que esta quede documentada.

Con la documentación que se haga en cada mesa y la que realice el coordinador general, y lo que se grabe se producirá un Informe sobre la Reunión; el que se les enviará a los participantes y a las demás personas que se quiere interesar sobre estos temas y lo producido.

Visto que la primer parte de la Reunión es de ordenamiento y producción, se les puede proponer a las autoridades que participarán, quienes posiblemente no puedan quedarse las cuatro horas o seis que se ocupen, que ellas asistan hacia el final, para el período de conclusiones y síntesis.

Una vez definida la fecha, avanzaríamos más en los aspectos logísticos y los detalles de instrumentación. Conviene prever que el envío de las invitaciones y la confirmación de la asistencia necesaria demanda al menos siete días hábiles.

ENCUENTRO DE TERMINALES DE OMNIBUS DE CHUBUT

RESUMEN DE CONCLUSIONES ESCRITAS

(Expresado en preguntas y observaciones)

La forma en que se trabajó.

- Se fijó como "tema principal" : la Seguridad, y sobre esta se distinguió
 - a-La general de las Terminales.
 - b-La general en situaciones de tránsito.
 - c-La operativa; por ejemplo por problemas climáticos o en las rutas.
- Relacionado directamente con estas tres se propuso en un comienzo considerar a la Nueva Ley de Pasaje Nominal como "una herramienta" más; pero la audiencia decidió que debíamos centrarnos en la Ley ya que todos los demás aspectos ya son de alguna manera considerados y podrían ser tratados aparte. El desarrollo de la reunión se centró en la Ley.
- Se conformaron cinco mesas, una por Terminal.
- En cada mesa participaron representantes de los diferentes actores vinculados con la instrumentación (aplicación) de esta Ley.
- Se distribuyó una hoja con "algunas preguntas de orientación", y se les pidió a los participantes que las validen, completen y mejoren todo el planteo en tres pasos:
 1. Confirmar que todos conocían sobre la Ley y los problemas de Seguridad que la fundamentan. Conocer en términos de dominio del tema y no de sólo estar informados.
 2. Validar la lista de los probables problemas a plantearse a partir de la instrumentación de la Ley, y según sus visiones e interpretaciones corregirla, ampliarla y mejorarla para tener el inventario más completo posible de ellos.

3. Discutir sobre soluciones posibles.

- El objetivo final es llegar a tres conjuntos:
 - I- Problemas identificados y acuerdos de soluciones posibles a instrumentar.
 - II- Problemas identificados sobre los cuales hay que seguir discutiendo y negociando si es necesario porque a primera vista no se ve posible un acuerdo de solución.
 - III- Lista de problemas y cuestiones que ni siquiera se logró definir con alguna precisión y claridad.
- El encuentro y las distintas exposiciones de las mesas y sus miembros en forma individual se grabó y prevemos desgrabar ese material en los próximos días. Oportunidad en que se difundirá todo el material completo y el contenido de esos tres conjuntos señalados.

LA PRODUCCIÓN

Algunas preguntas de orientación.

Estas no deben ser las únicas ni las más importantes; sólo deben servir de orientación para que los equipos de trabajo puedan alcanzar más rápido la mayor producción posible.

Importante: no perder de vista que el objetivo es lograr mayor seguridad efectiva y mejores condiciones de información para investigar y resolver delitos

1- ¿Qué se puede hacer sí...

- La persona que compra el pasaje no quiere identificarse, se niega a hacerlo cuando se le solicita?
- La persona que compra el pasaje no se opone pero no tiene forma de identificarse, no tiene documentos?
- El público se "solidariza" con quien no quiere o no puede identificarse y presiona al empleado para que transgreda la norma?

2 - ¿Cómo hacer para...?

- Estar seguros que los documentos pertenecen a las personas que los presentan y se las está identificando realmente?
- Identificar pasajeros y equipajes en paradas fuera de las Terminales; sobre todo en ruta?
- No tener los problemas anteriores (ver 1), en ruta o paraderos menores a Terminales.
- Manejar las colas y pasajeros que llegan sobre la hora de salida para no generar demoras?
- Conseguir que los ómnibus de recorridos interjurisdiccionales cumplan con las disposiciones provinciales sin conflictos con los pasajeros y las empresas por demoras y molestias?

3 - ¿Qué hacer para...?

- Conseguir la mayor adhesión del público. Que los ciudadanos usuarios de los servicios de transporte valoricen las medidas de seguridad tomadas, las acepten y colaboren para su aplicación?
- Reducir al máximo las molestias al público?
- Conseguir la mayor eficiencia al menor costo posible?

ESTA LISTA SE APROBÓ y sobre ella más los agregados que se describen a continuación se trabajó durante el encuentro.

PROBLEMAS Y PREGUNTAS QUE AGREGARON LOS PARTICIPANTES

- ¿Se tuvo en cuenta toda la complicación operativa que la aplicación de esta Ley generará en Terminales y Ómnibus en tránsito?
- ¿Se evaluó realmente si la población verá con buenos ojos la aplicación?, o si ¿se sentirá molesta por ello?
- ¿Con esta Ley, el Estado, acaso no le está pasando la función de Policía a las Empresas y al personal de las Terminales?

- ¿Las empresas de transporte están dispuestas o están en condiciones de invertir para llevar a cabo la instrumentación de la Ley?
- ¿La comunicación y difusión de la Ley a toda la población es la adecuada, es suficiente?
- ¿El estado, a nivel de municipios o gobierno provincial no debería invertir para realizar cambios edilicios que faciliten la aplicación de la Ley? Por ejemplo en cercar las áreas de ascenso y descenso de pasajeros de los ómnibus.
- ¿Cuando alguien manifiesta haber perdido los documentos o habérselos olvidado, qué se debe hacer?
- ¿Cuál es la responsabilidad de la empresa o de los chóferes si se produce un robo y la planilla de identificaciones tiene errores o faltan datos?. ¿Los pasajeros damnificados podrían demandarle a la empresa que responda por el daño? Si es así, ¿se prevé el correspondiente Seguro?...
- ¿Cómo se hace la identificación de pasajeros y equipaje en la ruta, en las paradas en ruta; en especial en zonas rurales.
- ¿Qué pasa si un chofer se niega a pedirle la identificación (documentación) a los pasajeros, o a un pasajero?, ¿la empresa qué debe hacer?, ¿cómo se les ocurre que lo puede hacer?...

OBSERVACIONES QUE SE HICIERON

- Hay muchos problemas operativos que no fueron analizados ni evaluados correctamente; se está diciendo lo que hay que hacer pero nadie explica con claridad cómo cree que se pueden hacer las cosas (Pedir la identificación y conseguirla, completar las planillas, transmitir los datos, asegurar la confiabilidad de los datos, no generar demoras y complicaciones en el trámite de venta de pasajes y ascenso al ómnibus, el control de los equipajes, etc.) para que realmente la Ley se pueda aplicar.
- No cabe esperar una rápida y fácil adhesión de público, empresarios, personal de las empresas de transporte y agencieros.

- Falta de acuerdo y comunicación suficiente entre el Estado y los Transportistas.
- Hay que prever los problemas de comunicación (conexión), entre las Bases y los Coches en tránsito.
- Hay que darle más intervención a la Policía.
- Al Estado y en especial a la Policía le corresponde dar a conocer y sensibilizar a la población para que esta se disponga para ser identificada al comprar un pasaje y al abordar el ómnibus.
- Hay que especificar muy bien cuales son los elementos (documentos), que se aceptarán para la identificación y que tolerancia puede haber.
- Hay que capacitar (instruir), muy bien al personal de boletería y a los chóferes y sus acompañantes para que sepan como manejarse en cada caso (boleteros en tránsito).
- Hay que prever un mayor tiempo de ascenso al ómnibus y con esto las colas en andenes y espera en cada parada. Esto es importante para el movimiento de las Terminales cuando son superadas en su capacidad.

Esta producción se trabajó luego con el Director de Transporte como material complementario para decidir cursos de acción en su gestión .

Respecto de los cursos al personal, cabe señalar que en especial se consideró el cambio que significó para los Inspectores la modalidad de trabajo introducida a partir del 2004, con la nueva gestión de gobierno.

El cuerpo de Inspectores estaba acostumbrado a operar con mucha autonomía y en cierta forma separado del resto de la Dirección, a quienes visualizaban como proveedores.

En la nueva modalidad, es la Dirección y sus colaboradores inmediatos quienes disponen a quienes se inspeccionará y qué se inspeccionará, por lo que el cuerpo de Inspectores, además de tener rotaciones porque se conforman grupos diferentes según el operativo, pasó a ser "dependiente" en los aspectos de decisión.

Esta Dirección, además, reúne algunas personas que se encuentran en situación de "tramite de traslado" y por ello no asumen su rol en el puesto que ocupan actualmente.

En base a estas características se vio conveniente orientar la actividad hacia el análisis y discusión crítica de las condiciones de trabajo a partir de un inventario de los cambios producidos en la modalidad de trabajo y las novedades; sin discutir su validez, sino sólo los efectos que ellas produjeron.

La participación lograda y la confianza conseguida dieron lugar a que en dos de los grupos se solicitase un tercer encuentro para profundizar sobre cuestiones concretas que podían beneficiar el entendimiento y la coordinación buscados.

4.3.4. Cursos abiertos

Trabajo en Equipo

78 participantes en cuatro grupos, dos encuentros cada grupo.

Esta oferta se mantiene en la Página Web Oficial (www.chubut.gov.ar/capacitacion), y actualmente se combina con la de Aprendizaje Organizacional y Comunicación Eficaz.

La actividad quiso operar como disparador para que mediante quienes se anotasen en ella voluntariamente llegase información sobre la propuesta al resto del personal y a sus superiores.

El programa aplicado fue el mismo que se aplicó en el Ministerio de Educación (ver 4.3.2.), adecuado al perfil de cada audiencia. Ello dio lugar a que se introdujesen otros juegos y se les diese también cabida a propuestas que realizaron los mismos participantes.

Cuando la comprensión de los temas propuestos o los juegos se observó que era baja o podía dar lugar a una eventual pérdida de interés, se promovió el trabajo grupal en la elaboración de inventario de "problemas comunes" y la identificación de sus causas. Luego esta producción se sometió a discusión abierta y trabajamos sobre los emergentes.

Con uno de los grupos se planteó la posibilidad de hacer un tercer encuentro y trabajar más sobre la propuesta de **cinco disciplinas** de Peter Senge.

DISEÑOS ESPECIALES

4.4.1. Formación en Relaciones Laborales.

Experiencia piloto. Primera etapa: Aspectos legales y de administración de Personal.

- La actividad.
- Los temas tratados
- Entrevistas de orientación individual. Coaching

Este programa convocó a 36 participantes seleccionados por la Dirección general de Administración de Personal, en base a sus antecedentes y evaluaciones de desempeños; de los cuales 23 completaron el ciclo.

La actividad se desarrollo durante tres meses y medio, tres días por semana (martes, miércoles y jueves), de 17:30 a 20:30, acumulando un total de 152 horas reloj.

La actividad del Experto consistió en

- El análisis de la demanda y el diseño de la actividad.
- La supervisión de su desarrollo.
- Activar y asegurar la resolución de los problemas que se plantearon.
- Coordinar Talleres y capacitar sobre Habilidades.

Esta actividad se realizó para personas que se desempeñan o van a desempeñar en las Sectoriales de Personal; la misma tuvo su origen en un pedido del Ministerio de Coordinación de Gabinete.

Las Sectoriales de Personal tienen el rango de Dirección o Departamento, según los casos, y por lo general además de la función de Personal está a su cargo el Despacho (Mesa de Entrada-Salida), y los Archivos.

Todas las Sectoriales reportan a la Dirección General de Administración de Personal.

Se trabajó sobre tres grupos temáticos:

1. Capacitación sobre leyes, decretos, resoluciones, normas y procedimientos del ámbito de la administración de personal en la APP. Los martes y otros días para refuerzo cuando se detectaron necesarios. 80 horas reloj dedicadas.

2. Entrenamiento sobre habilidades básicas requeridas para el mejor manejo de las interacciones personales necesarias; en particular el desarrollo de las funciones claves de la comunicación: escuchar, leer, escribir y hablar, aplicadas a situaciones individuales y grupales. Los miércoles; 48 horas reloj dedicadas.

3. Comprensión y análisis crítico de situaciones problemáticas para elaborar estrategias y evaluaciones basadas en resultados. Los jueves; 24 horas reloj dedicadas.

El dictado del grupo de temas 1 estuvo a cargo de una docente abogada laboralista, con la asistencia de empleados calificados en los temas. Ver temario a continuación.

Los alumnos recibieron material impreso y fotocopiado con suficiente anticipación como para leerlo y preparar el encuentro en que sería tratado cada tema. Con este material se armó una carpeta de apoyo y se prevé su producción en cuadernillos especiales para la repetición del ciclo durante el año próximo.

El dictado del grupo de temas 2 estuvo a cargo del Experto del CFI, la Directora de Capacitación y tres docentes convocados a tal efecto; ellos fueron las personas que tienen a cargo el dictado del curso regular de Redacción Administrativa, el de Comunicación Eficaz y el de Psicología en el Trabajo, y trabajaron sobre dichos temas respectivamente.

En este grupo se trabajó con ejercicios, juegos de roles.

El tratamiento del grupo temático 3 estuvo a cargo del Experto del CFI y la Directora de Capacitación. En este se trabajó sobre dos tipos de situaciones:

a. Disertación de invitados calificados. A estos se les pidió que relataran una experiencia de conflicto laboral, que contasen cómo habían actuado entonces y por

qué, y que hiciesen una reflexión sobre como actuarían ahora en función del aprendizaje y los nuevos contextos.

Luego se les pidió a los alumnos que, trabajando en grupos de no más de seis personas, se planteasen situaciones problemáticas probables para ellos donde pudiesen aplicar lo escuchado del expositor, y que elaborasen estrategias de manejo para la resolución de los problemas, de forma tal que pudiesen luego presentárselas al resto y someterla a la consideración del Expositor como supervisor ocasional.

Por último, en cada encuentro se elaboró una síntesis o conclusión grupal que quedó documentada.

b. Proyección de películas y debate posterior. Las películas fueron sobre trabajo en equipo, paradigmas, un tramo del film francés "Y como Ícaro" donde se describe una experiencia referida a aspectos críticos en las relaciones de mando y obediencia, y el film "Luna de Avellaneda" para analizar aspectos relacionados con las identificaciones y el rescate de valores en procesos de crisis.

Los tres grupos y el conjunto de temas y experiencias en aula se relacionaron permanentemente integrándolos en la comprensión de la práctica real y común a todos.

EXPERIENCIA PILOTO DE FORMACIÓN LABORAL

PROGRAMAS

CAPACITACION FORMAL

Un módulo en cada encuentro de cuatro horas, y actividades de refuerzo si fuera necesario.

Módulo Encuentro	Tema principal
1	Introducción y enfoque general
2	Estatutos
3	Altas y Bajas de personal
4	Confección de decretos y resoluciones
5	Mesas de Entrada-Salida
6	Régimen de licencias y permisos
7	Sanciones disciplinarias
8	Concursos
9	Sumarios
10	Liquidación de haberes y Certificaciones de servicio.
11	Modificaciones de estructuras y Organigramas
12	Atención de quejas y reclamos
Taller de síntesis	

“HERRAMIENTAS”

Curso - taller	Dedicación
Redacción Administrativa	Dos encuentros completos y partes de los encuentros de capacitación formal, a través de la elaboración de informes y minutas sobre los temas tratados.
Word	Cuatro encuentros
Internet y correo electrónico	Dos encuentros
Excel	Tres encuentros
Confección de informes, reportes y minutas.	Un encuentro específico, y utilización de parte de los demás encuentros a través de trabajos prácticos.
Estadísticas descriptivas básicas	Un encuentro

DESARROLLO DE HABILIDADES.

Taller / actividad	Habilidad estimulada
▶ Primer Taller . Juegos	Escuchar. Leer. Escribir. Hablar.
▶ Segundo Taller. Observaciones de campo.	Percibir, ver / Vincular, relacionar / Instrumentar / Controlar, regular.
▶ Tercer Taller. Pasantías en Sectoriales amigas.	Iniciativa. Análisis. Comunicación eficaz.
▶ Cuarto Taller. Escenificaciones	Contener. Negociar. Resistir. Sancionar.

Entrevistas de orientación individual. Coaching

Cada participante, en las primeras semanas respondió a un cuestionario de perfil laboral e historia de vida, de uso confidencial y personal, que sirvió como disparador para analizar con la persona, en entrevistas individuales y de acuerdo con un esquema FODA (análisis de fortalezas, oportunidades. Debilidades y amenazas), cuales podían ser sus fortalezas y cuales sus puntos débiles para orientarlo en el aprendizaje y el desempeño laboral. Esta actividad estuvo a cargo de la Directora de Capacitación, como soporte habitual, y una profesional que colaboró con ella especialmente. El experto supervisó el trabajo de entrevistas y las asesoró sobre casos particulares.

4.4.2. Programa Jóvenes Profesionales.

Actualmente integran este grupo unas 20 personas y se prevé su ampliación.

La Secretaría Privada del Ministerio de Coordinación de Gabinete junto con la del señor Gobernador son quines lideran la convocatoria de este grupo, con el que ya se reunieron varias veces, y fueron quienes solicitaron la intervención del Experto.

Dada las características y el poco tiempo disponible se trabajó en cuatro encuentros con seis miembros del grupo a quienes se los reconoce como líderes informales y con ellos se produjo el plan que se prevé instrumentar durante el 2006.

La actividad del Experto consistió en analizar la demanda, proponer cursos de acción seguros y coordinar las reuniones de trabajo con los seis líderes informales.

Surgió como requerimiento del Sr. Ministro de Coordinación de Gabinete, y dio lugar a un ciclo de reuniones de trabajo con un grupo de referencia al que se le dará el rol de primeros líderes y facilitadores.

El grupo amplio de Jóvenes Profesionales reúne a la fecha unas veinte personas con calificación laboral que se desempeñan en diferentes áreas de la Administración Pública Provincial, quienes en un futuro inmediato podrían ocupar posiciones de mando o mayor responsabilidad técnica.

En una primera etapa se trabajó con un subgrupo de Líderes, y con ellos se produjo la siguiente propuesta:

(Transcripción del documento de trabajo producido con el primer grupo de líderes)

Grupo de Jóvenes Profesionales

Primer agrupamiento: 20 personas. Se prevé su ampliación a más personas, en base al desarrollo de una red de relaciones centrada en las actividades y los programas de trabajo que se instrumenten.

Programa de Formación y Desarrollo

Objetivo: Potenciar las Competencias Laborales necesarias para desempeñarse como líderes y agentes de cambio en la APP, en un grupo de Profesionales Jóvenes que actualmente se desempeñan en ella y promover con eso un mayor trabajo en equipo para conseguir mejores resultados con sus aportes en el corto plazo.

Principales ejes de orientación:

1. Trabajar a favor del desarrollo y fortalecimiento de sus identificaciones como ciudadanos de la Provincia del Chubut, con un perfil orgulloso y comprometido con el crecimiento de la misma; bajo el lema (slogan oficial): Ser de Chubut, ser transparentes.

2. Trabajar a favor de recuperar al Estado, y a sus Organismos, como actores protagónicos necesarios y claves para promover el desarrollo económico en la Provincia y mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos.

3. Contribuir a la modernización del Estado; en función de los lineamientos de eficiencia y economía que el actual Gobierno Provincial fijó al declarar a la Provincia del Chubut en Proceso de Modernización mediante Ley provincial N° 5104. Considerando especialmente que esta, en su art. 4, afirma que: "El proceso de modernización de la gestión del Estado tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos disponibles"

4. Asumir, en sus ámbitos de trabajo e influencias probables, conductas proactivas y promover en los demás la formación para el cambio y la innovación en

la gestión; sabiendo que estos son dos objetivos estratégicos claves para el Ministerio de Coordinación de Gabinete y su Subsecretaría de Modernización del Estado (Decreto N° 47/03).

Por formación para el cambio se entiende: capacitarse para promover y producir cambios en las formas de organización, orientándose hacia el beneficio colectivo, en una búsqueda continua de eficacia con calidad y una comunicación suficiente y eficaz para generar confianza y satisfacción en los ciudadanos.

Por innovación en la gestión se entiende: realizar y propiciar la incorporación de herramientas de gestión que permitan mejorar el funcionamiento de la Administración Pública Provincial para alcanzar cada vez mayores niveles de eficiencia, eficacia y calidad comprobable en la gestión general y en los servicios brindados a los ciudadanos, construyendo redes de trabajo seguras, ágiles y flexibles dentro del Estado.

Primeros objetivos, en base a los ejes de orientación antes descriptos:

1. Conseguir conformar grupos de trabajo autogestionados.
2. Cohesionar a dichos grupos potenciando sus valores en función de los aportes que pueden realizar y su identificación con el perfil de constructores de un nuevo Estado.
3. Conseguir que los grupos, dentro de líneas de acción definidas, identifiquen y alcancen productos posibles, de valor estratégico para la Administración Pública Provincial, en lo inmediato y el corto plazo.
4. Fortalecer las competencias laborales y provocar entre sus miembros sinergia para conseguir mejores resultados.
5. Promover enfoques de Planificación Estratégica en los modos de fijarse objetivos, plantear los problemas y elaborar las soluciones o los planes de acción.
6. Desarrollar el espíritu crítico y creativo, en un marco de disciplina de trabajo consensuada.

Fantasmas (imaginario grupal negativo), detectados, sobre los que se prevé trabajar especialmente para desactivarlos:

1. La supuesta inercia de la burocracia en el Estado. Se visualiza y concibe a este como una organización excesivamente grande, complicada más que compleja, y enmarañada, donde múltiples factores e intereses egoístas desprecian lo social y rechazan el beneficio colectivo.
2. La sensación de impotencia frente a lo que se percibe como Burocracia Inmanejable, que impide provocar cambios y conseguir mejores resultados.
3. Sentimiento escéptico. La incertidumbre como condicionante fundamental para la toma de decisiones con compromiso a mediano y largo plazo; que provoca que se decida y resuelva para lo inmediato, con pérdida de la esperanza de un orden distinto, más justo para todos.

Modalidad de trabajo prevista:

-Experiencias de aprendizaje en equipo a través de talleres de autoexploración, análisis crítico y definición de competencias.

-Talleres para la construcción de visiones compartidas para la elaboración de acuerdos de trabajo.

-Contribuciones grupales e individuales, de aportes recíprocos, para ganar una mayor comprensión de los escenarios, problemas y desafíos que deben enfrentar.

-Producciones y difusión de informes y escritos (papeles), sobre la producción que sean capaces de conseguir.

Descripción de las actividades posibles:

1. Experiencias de aprendizaje en equipo a través de talleres de autoexploración, análisis crítico y definición de competencias.

Objetivo: Afirmación de la identidad en la elección de pertenecer al Grupo, a través del conocimiento de sí mismo en esta situación y del conocimiento de los demás.

Técnica: Encuentros y juegos.

Encuentros programados. Jornadas de uno o dos días, preferentemente en fines de semana y en lugares adecuados para ello (cómodos, seguros, abrigados, con suficiente apoyo logístico).

Primer encuentro: Constitución del Grupo.

Segundo encuentro: Elaboración de estrategias a partir del análisis de dificultades.

Tercer encuentro: Compromiso, a partir de la elaboración de principios y criterios de acción comunes.

Período: seis meses.

A los doce meses se puede realizar otro encuentro, el cuarto, para hacer síntesis de la experiencia y proyectar las actividades del grupo a futuro. Este balance puede realizarse antes si los participantes lo deciden y solicitan.

2. Talleres para la construcción de visiones compartidas para la elaboración de acuerdos de trabajo.

Objetivo: Conseguir unidad de enfoque y criterios de trabajo a través de construir soluciones alternativas (o alternativas de tratamiento para encontrar soluciones), respecto de problemas definidos.

Técnica: trabajo grupal.

Participación grupal voluntaria, por afinidad e intereses sobre temas y problemas determinados.

Encuentros programados por los participantes según objetivos y posibilidades de dedicación que ellos mismos establezcan.

Algunos de estos pueden ser consecuencia de los encuentros de "afirmación de la identidad".

Período: diez meses.

3. Contribuciones grupales e individuales, de aportes recíprocos, para ganar una mayor comprensión de los escenarios, problemas y desafíos que deben enfrentar.

Objetivo: Dar oportunidades de afirmación personal dentro del grupo, a través de los aportes que cada uno pueda hacerle al mismo a partir de sus conocimientos y habilidades.

Técnica: Disertación.

Uno o más jóvenes profesionales investigan o desarrollan un tema sobre el cual consideran tener competencia y autoridad, y se lo informan a los demás miembros del grupo para interesarlos sobre el mismo.

Los temas elegidos y la disertación sobre ellos deben cumplir con las siguientes requisitos:

- Estar relacionados de alguna manera a la Gestión de Gobierno.
- Sensibilizar e interesar a los oyentes.
- Aportar novedades y mejorar los conocimientos de los oyentes.
- Contribuir a que los oyentes puedan hacer un mejor aprovechamiento de los conocimientos y habilidades que ya poseen.
- Ser presentado en un formato tal que permita su difusión posterior.

Período: doce meses.

4. Producciones y difusión de informes y escritos (papeles), sobre la producción que sean capaces de conseguir.

Objetivo: Dar oportunidad de información e intercambios a quienes dentro del grupo consideren que tienen cosas para decir y compartir con los demás.

Técnica: Artículo periodístico.

Aquellos miembros del grupo que quieran dar a conocer sus opiniones y reflexiones sobre temas y asuntos que consideren de interés colectivo, del grupo y de la sociedad, contarán con el apoyo necesario para poderlo producir.

Período: doce meses.

4.4.3. Secretaría de Pesca.

La actividad se planificó para un total de 40 participantes distribuidos en la provincia y dedicados a Inspecciones.

En la provincia es la primera experiencia de capacitación a través de la línea de mando, con soporte a distancia.

Ver CD adjunto.

Esta solicitó capacitación para gran parte de su personal (aproximadamente 80 personas), dado que se detectaron fallas en la coordinación general y en el cumplimiento de rutinas, en especial de aquellas que vinculan a la Secretaría con la Dirección provincial de Rentas por el pago de aranceles que deben hacer las empresas pesqueras y por la actividad de pesca en los puestos controlados.

Del análisis del requerimiento surgió que la mayor prioridad la plantea el equipo de Inspectores, tanto de pesca de mar como de ríos y lagos. Los primeros tienen mayor urgencia de atención por el volumen de carga operada y por su impacto sobre las reservas naturales y las recaudaciones de Rentas.

Por conflictos de distinto tipo en la actividad pesquera sólo se pudo avanzar sobre la producción del material y el análisis de situaciones en encuentros de coaching con los superiores jerárquicos de la Secretaría. Se adjunta copia del CD producido.

El plan de trabajo propuesto e instrumentado fue el siguiente

(Transcripción del documento de trabajo)

Propuesta para la Dirección de Control y Fiscalización en Aguas Marinas de la Secretaría de Pesca.

Esta propuesta se elaboró a partir de lo tratado en las reuniones de trabajo convocadas a tal efecto durante los meses de agosto y septiembre 2005.

Cuadro de situación considerado hasta ahora:

Población a capacitar: Encargados e Inspectores de toda las zonas costeras marítimas, y su Director.

Modalidad: Talleres y actividades autoadministradas para Encargados e Inspectores, y coaching para el Director.

Primer experiencia piloto.

Equipos de Inspección de Zona Norte y Rawson, y "Grupo de Soporte".

Expansión de la experiencia; se incluirá Zona Sur.

Encargados, mediante talleres y material producido especialmente para ellos.

Un encargado en Zona Norte, dos en Rawson, y en Zona Sur un encargado y un subencargado.

Inspectores y (administrativos), mediante material producido para ellos especialmente, actividades promovidas y coordinadas por los Encargados en cada lugar y eventualmente Talleres o Encuentros de "orientación".

Posiblemente hagamos algunos Talleres de Sensibilización (catarsis para conocer que se está haciendo en la Secretaría, en general y en especial en favor de ellos, y para que puedan ver y aceptar las nuevas propuestas). Estos se definirán y diseñarán oportunamente.

Inspectores y (administrativos): Dos en Arroyo Verde, ocho en Puerto Madryn, más tres administrativos; 14 en Rawson en dos equipos de siete (no definimos si hay administrativos, si los hubiese los incluiremos); uno en Camarones, dos en Caleta Córdoba, diez en Comodoro Rivadavia, más tres administrativos)

La conformación del "Grupo de Soporte" es ad hoc e incluye a los inspectores y encargados ya identificados por Zona. Esto se tendrá en cuenta para diseñar las actividades que se realizarán con ellos.

Se conformará dentro de la Secretaría un Equipo de Producción de Materiales de Capacitación.

Se capacitará sobre cuatro ejes temáticos relacionándolos:

1. Comprensión del rol de Inspector. Esto supone, qué tiene que hacer, las normas y los procedimientos, los escenarios, las situaciones, las leyes que lo respaldan y las alternativas de apoyo con que cuenta...
2. Conocimiento de especies, barcos, equipamiento, y... (todo lo que hay en el campo en el cual se desempeña y debe conocer para poder inspeccionar).
3. Comunicación eficaz y manejo de situaciones problemáticas; enfrentamientos y conflictos.
4. Sólo para los encargados habrá un eje que será el de Formarse como Formadores.

La capacitación se hará en tres niveles:

Nivel 1. A Inspectores: Instrucción básica y desarrollo de habilidades necesarias para la operación habitual.

Nivel 2. A Encargados: Nivel 1, más detallado y en profundidad; más problemas de comunicación y manejo de personal e interacción con los superiores jerárquicos y otros para resolver problemas y conseguir mejoras en el personal que tienen a cargo.

Nivel 3. A Director y grupo de soporte.

IMPORTANTE.

Este Plan de Capacitación deberá hacerse en simultáneo con otros desarrollos combinados:

1. Redefinir los contratos para resolver los riesgos que puedan desmotivar y afectar los desempeños requeridos.
2. La descripción de los puestos de trabajo (Inspectores, en sus diferentes niveles si los hay, y Encargados).
3. La definición de los perfiles laborales que más convienen para cada puesto de trabajo (nivel mínimo y nivel óptimo).

4. Evaluación de aptitud y potencial laboral en función de los desempeños.
Cotejo del perfil laboral real de cada uno con el requerido para el puesto que ocupa.
5. Desarrollo del Plan de “Puesta a Punto” en cada lugar.

4.4.4. Dirección General de Rentas (DGR)

- Introducción.
- El cuadro de situación y la propuesta elevada.
- Resultados del primer Taller.

Población a capacitar: 60 personas que integran diferentes equipos que deben interactuar diariamente.

Participantes de las actividades ya instrumentadas: 25

Introducción.

La actividad del Experto consistió en el análisis de la demanda, coordinar la construcción del Plan de Trabajo conjuntamente con los responsables por la Dirección General de Rentas (DGR), la coordinación de los Talleres de Trabajo en equipo y la supervisión general.

Con la DGR se trabaja también en la capacitación de la Secretaría de Pesca, porque parte de la actividad de los Inspectores se realiza para esta.

Rentas solicitó la intervención para resolver problemas de funcionamiento interno que generaban demoras y desinformación.

Así vimos que los temas que más les interesan eran:

- Comunicación eficaz.
- Trabajo en equipo.
- Atención a Contribuyentes y Público en general (Ciudadanos).
- Procedimientos administrativos vigentes. Normas, procedimientos y restricciones de orden legal y técnico.

Respecto de la disposición hacia las actividades de capacitación, cabe señalar que en Rentas ya realizaban cursos internos sobre los temas propios del trabajo.

(Transcripción de documentos y borradores de trabajo discutidos)

Cuadro de situación al momento de la demanda.

Existen compartimentos estancos en cuanto a la información necesaria para el trabajo y esta no circula en la forma y con la celeridad que sería conveniente. No existen enfrentamientos de tipo personal ya que comparten información personal privada y "el mate"; al parecer tales compartimentos estancos sólo lo son para la información y con ella para los conocimientos ligados directamente al trabajo (lo que hay que hacer), lo que se comprueba entre otras cosas en expresiones de tipo: la información es nuestra, nosotros la conseguimos (o nos llegó a nosotros), si ellos la quieren que se la consigan.

Existe una marcada diferencia generacional que separa a "viejos" de "jóvenes" dentro del personal. Cada grupo tiene visiones diferentes de la realidad y la dinámica del trabajo o las relaciones con el público y dentro de Rentas. Esto al parecer complica mucho la comunicación necesaria e incluso plantea enfrentamientos, unas veces encubiertos y otras manifiestos.

LA PROPUESTA DE LA DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN DE LA PROVINCIA.

- Respecto de la forma de abordaje (la metodología), y los contenidos:

Los representantes de la Dirección General de Rentas, deben conformar un Equipo Interno que será responsable de:

- a) Ser contraparte de la DCP.
- b) Colaborar con la DCP en el diseño e instrumentación de cualquier actividad o programa de actividades que se decida instrumentar.
- c) Asegurar la transferencia de los aprendizajes a las prácticas, por estar en la línea y poder incidir directamente en la Supervisión.
- d) Alertar a la DCP sobre la necesidad de reforzar, corregir o mejorar las actividades para que se logren los resultados deseados, en forma y tiempo.

- En cuanto a la especificación de los requerimientos de capacitación. Nosotros les propusimos que:

Deben observar si la información retenida o los conocimientos no compartidos les dan poder u otros beneficios mensurables a quienes así proceden; porque de ello depende el tipo de intervención que se debe y conviene hacer.

Fundamento: Si existe beneficio el problema es más político que de formación y no se resuelve con actividades de Capacitación; en ese caso deberíamos sí formar a los Superiores jerárquicos que deban y quieran modificar tal cuadro de situación, en temas tales como Conducción, liderazgo y resolución de conflictos en los equipos de trabajo.

Mientras que si no existen beneficios mensurables sí cabe realizar alguna intervención de Capacitación porque lo que podría estar en juego es el uso de la información y los conocimientos como "activos" o "emblemas" que de compartirlos se entiende que se pierden.

Deben, también, tener en cuenta que se pueden realizar distintos tipos de intervenciones y estas a su vez pueden combinarse; por ejemplo:

- Sensibilización.
- Instrucción técnico/operativa.
- Desarrollo de Competencias Laborales.
- Ajustes de Competencias Laborales a los Requisitos de Trabajo a través de una acción combinada de Organización y Método con Capacitación.
- Potencias la incorporación de un nuevo sistema de comunicación telefónica (cambia la terminal interna), y sacarle provecho para mejorar la "comunicación" entre todos, dentro de Rentas y hacia afuera de esta.

- En cuanto al diseño de actividades o programas..., podemos trabajar...

Directamente con las personas que deben asumir y producir los cambios de conductas y actitudes.

Ayudar a los Superiores Jerárquicos y Líderes Informales para que ellos puedan capacitar y orientar al personal en estos temas, ligándolos con hechos concretos de la práctica..

En simultaneo sobre los dos puntos anteriores pero especialmente con los Superiores Jerárquicos de mayor jerarquías para que sean ellos y no agentes externos a Rentas quienes impulsen la revisión y autocrítica de estilos de comunicación y relaciones por motivos de trabajo.

Visto que el tema del diseño, sobre cómo se intervendrá y que se requerirá del personal, pareciera ser una objeción significativa, o al menos una inquietud y duda importante en quienes deben decidir; para que se comprendiese la flexibilidad posible en los diseños de Capacitación Laboral se dio el siguiente ejemplo como figura (metáfora): *Hay que pintar la sala, y es el "cliente" quien define si será sin personas ni muebles adentro, si los muebles quedarán y las personas se retirarán o si estas deben poder seguir trabajando aún con los pintores adentro. Según lo que les defina a los pintores, estos deberán pensar la forma de intervenir y realizar el trabajo para que quede bien, tal como quieren quienes los convocan.*

Los pintores propondrán un plan de trabajo y quienes quieren beneficiarse con el cambio (salón bien pintado), deben evaluar si el plan les parece adecuado, controlable y satisfactorio para lo que ellos quieren que suceda.

Así se cierra un acuerdo de trabajo y se puede avanzar corrigiendo y mejorando sobre la marcha.

Por eso se requiere que los principales actores de Renta participen como contraparte y parte del equipo de diseño.

El acuerdo alcanzado.

Ellos identifican mejor los problemas y tratan de definirlos solos, según la guía que les dimos (puntos anteriores de este borrador de trabajo), y nos volvemos a reunir.

Dirección General de Rentas – Dirección de Capacitación

Resultados del primer Taller

Producción grupal de los participantes, que sirvió para orientar luego el resto de las actividades de coaching.

1. Que esperamos de esta actividad

- Comprender mejor porqué muchas veces no podemos ponernos de acuerdo.
- Identificar los problemas y poderlos resolver.
- Saber que hacer para trabajar mejor en equipo.
- Que lo que veamos y tratemos se lo podamos transmitir a quienes no vinieron.

2. Qué es lo que más nos hace falta

- Reglas claras.
- Directivas adecuadas y suficientes; por ejemplo con el tema de multas.
- Tener una base de datos sobre la historia de cada contribuyente.
- Mayor comunicación eficaz entre nosotros. Nos hablamos o nos podemos hablar pero no nos comunicamos.
- Mejor comunicación entre los Sectores.
- Más confianza entre los integrantes de los distintos Sectores.
- Conseguir que las Receptorías tengan acceso a la Red de información.
- Conocer cuales son las normas de seguridad y por que unos pueden acceder a la información y otros no, o sólo pueden hacerlo de forma restringida.
- Contar con un sistema de información actualizado permanentemente; sobre todo para quienes están lejos y tienen dificultades para consultar y decidir.
- Mayor respaldo por parte de los superiores jerárquicos; en especial a aquellos que deben decidir y resolver sobre la marcha.
- Poder unificar criterios y visiones; porque no entendemos lo mismo sobre lo que debemos hacer o nos piden hacer.
- Capacitar sobre circuitos y tareas.
- Dar mayor participación al personal para que aporte sus conocimientos y nuevas ideas.

3. Que es lo que vemos

- Antes todo era más sencillo; todos hacíamos de todo. Ahora entraron los jóvenes profesionales y se distribuyó mal el trabajo (¿?)
- Es muy difícil la integración laboral, sobre todo entre viejos y nuevos.

Esta actividad con Rentas se discontinuó en espera de un momento más propicio, fundamentalmente por dos razones que generaron conflicto y las autoridades del área consideraron prudente no tratar.

1. Se puso en evidencia que el enfrentamiento entre “jóvenes” y “viejos” no era generalizado, como se creía, ni un problema generacional; al parecer, algunos “viejos” que ocupan posiciones calificadas les reclaman a algunos “jóvenes” que también ocupan posiciones calificadas, que se hayan apropiado para beneficio personal, ganando mérito con propuestas y nuevos desarrollos, de la información que ellos les dieron, y no reconozcan tales aportes, poniéndolos de hecho “afuera” de tales propuestas cuya elaboración la conducción pidió.

Para esos “viejos”, esos “jóvenes” rompieron el equipo que se había formado.

2. Se puso en evidencia que podrían trabajar mejor, más rápido y simplificando procedimientos, por ejemplo para la emisión de certificados de libre deuda, pero ello podría significar una redistribución de “méritos” con probable perjuicio relativo. Por modificación del **status laboral** para algunos.

Al parecer, los superiores jerárquicos inmediatos, que ocupan puestos de Planta, conocen esta situación pero no hacen nada para resolverla. Tal actitud que no significa un apoyo explícito a alguien si es vista como una “desatención” por “desinterés”, y si los Jefes no se interesan para que se va a interesar el personal.

El tema está en manos de las autoridades de la Dirección, se mantiene la capacitación sobre Computación y se prevé retomar estos cursos sobre Comunicación y Trabajo en Equipo a fines del 2006 o comienzo del año siguiente.

4.4.5. Comunas Rurales

- Introducción.
- Diseño y temarios.

Al menos 60 participantes, miembros de las Comunas. Esta población puede aumentar a unos 100. Hasta ahora participaron de los Cursos y Talleres sólo una parte de ellos.

Introducción.

La actividad del experto, en este punto, consistió en coordinar las reuniones de trabajo con la Oficina de Asuntos Municipales, del Ministerio de Gobierno, la Subsecretaría de Asuntos Institucionales y el Ministerio de la Producción por el tema de Comarcas). Luego tener a cargo la coordinación de Talleres, con los miembros de las Comunas que ya participaron de este Programa, sobre el análisis de las prácticas de trabajo habituales y las interacciones con la Administración central, con el fin de que pudiesen ellos mismos definir mejor sus requerimientos de capacitación y apoyo.

Las Comunas Rurales son poblaciones pequeñas que dependen directamente del Ministerio de Gobierno, Justicia y Trabajo, a través de la Dirección General de Asuntos Municipales. Este Ministerio es quien designa en cada Comuna a las autoridades y al personal.

Salvo excepciones son personas sin formación laboral ni política, aunque estén identificados con algún partido o línea definida, por lo que se les presentan dificultades muy básicas para tener un desempeño eficiente.

Las comunas deben gestionar en la Administración Central, Rawson, todos los recursos y acciones que necesiten para asegurar el buen funcionamiento de las mismas.

Por su parte el Gobierno Provincial busca generar en las Comunas mejores condiciones para el desarrollo local y la retención de población joven a través de emprendimientos; objetivos contemplados especialmente en la reciente Ley de

Comarcas (modificar la división político-administrativa de la provincia y agrupar su territorio en cuatro comarcas homogéneas), propuesta a la Legislatura Provincial.

En este marco se dispuso iniciar actividades de capacitación con ellas siguiendo más el objetivo de planificación compartida, es decir: darle a los primeros encuentros un carácter diagnóstico utilizando la capacitación en temas básicos como disparador para identificar y definir mejor los requerimientos de cada Comuna.

Las comunas atendidas hasta ahora fueron las siguientes:

Ricardo Rojas. Lago Blanco. Facundo. Atilio Biglione. Aldea Apeleg. Carreleufu. Cerro Centinela. Gastre. Paso del Sapo. Cushamen. Lagunita Salada. Las Plumas. Aldea Epulef. Dique Florentino Ameguíno. Los Altares. Gan – Gan. Buen Pasto.

La orientación que se les dio a esta actividad permitió establecer los primeros acuerdos para desarrollar durante el 2006 un programa más ambicioso que apunte hacia:

1. La formación y consolidación de una red de soporte propio, gestionada y mejorada, por las propias Comunas a favor de conseguir toda la información que necesitan para poder cumplir su trabajo.

2. Identificar y definir mejor los requerimientos de capacitación a partir del análisis de las prácticas y las experiencias en la construcción y sostenimiento de dicha red.

(Transcripción)

PROGRAMA GENERAL DEL TRABAJO CON LAS COMUNAS RURALES

Se abordaron cuatro temas principales y relacionarlos en la actividad de cada docente para que los participantes también puedan hacerlo en sus aplicaciones.

1. Los objetivos y los desafíos.

A cargo del personal técnico de la Dirección de Asuntos Municipales.

2. Redacción Administrativa

Objetivo: Conseguir que los participantes identifiquen aspectos y puntos críticos en sus desempeños y en el de sus compañeros para conseguir una mejor comunicación en las interacciones con la Administración Central y en la documentación de las acciones que instrumenta la Comuna para la cual trabajan.

Temario:

Introducción al problema de la expresión oral y escrita.

Descripción y análisis de los documentos y escritos más frecuentes en las interacciones de las Comunas con la Administración Central.

Inventarios de problemas frecuentes en la comprensión de textos y para la redacción de los mismos.

El caso particular del Presupuesto, y las rendiciones de gastos.

Probables problemas de comunicación.

Reglas de escritura aplicadas a la experiencia diaria en el trabajo administrativo en las Comunas Rurales.

Como aprender a través del diccionario.

3. El uso regular de la PC y Windows.

Existe un programa de equipamiento de las Comunas y la PC pasa a ser un "herramienta".

Trabajo práctico en aula, apoyado en la PC en forma permanente.

Objetivo: Que el alumno logre implementar herramientas informáticas en las tareas diarias dentro de su campo laboral.

Fundamentación: El uso del Sistema operativo Windows, es fundamental para ingresar al mundo de la informática, ya que el aprendizaje de este ayudará al alumno para utilizar diferentes tipos de programas. En este modulo es donde el alumno tiene un primer contacto con el diferente manejo que se les da a los archivos (Guardar, Abrir, Copiar, Cortar, Pegar, Mover, Organizar, etc.), Realiza configuraciones, básicas para personalizar la PC, Aprende el manejo del teclado y mouse, además de que ve los primeros programas. Temario a desarrollar en tres encuentros.

4.4.5. Programa del Sistema de Mesas de Entradas y Seguimiento de Expedientes (SME y SSE)

- Introducción.
- Descripción de lo hecho y observado.
- Resultados de los talleres y de los relevamientos de opinión realizados.

Cobertura lograda con la actividad desarrollada al 15/02/06

Lugar	Capacitados	
	Mesas	Personas
TOTAL	108	279
Gobernación	12	20
Ministerio de Coordinación de Gabinete	5	17
Ministerio de Economía	19	45
Ministerio de Producción	11	29
Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia	4	14
Ministerio de la Familia y Promoción Social	11	34
Secretaría de Infraestructura, Planeamiento y Servicios Públicos	12	23
Secretaría de Turismo	14	31
Secretaría de Pesca	1	2
Secretaría de Deportes	1	3
Dirección General de Rentas	1	5
Dirección de Minas y Geología	1	1
Dirección General de Registros Civiles	1	3
IAC	7	29
CORFO	8	23

Introducción.

Estos Sistemas conforman un dispositivo de control que contribuye a lograr eficiencia operativa y actualmente se los relaciona directamente con la nueva Ley de Administración Financiera y Régimen de Contrataciones (N° 5462/05).

La arquitectura del sistema, en red, es una novedad muy importante ya que jerarquiza las mesas de entradas y salidas a través de las interacciones entre ellas para resolver los problemas y contribuir con mejora sobre los procedimientos.

El Decreto N° 81/05, que se transcribe a continuación, dio marco a esta intervención. La Dirección General de Gobierno Digital produjo el Manual de Usuarios del Sistema, y la Dirección de Capacitación junto con la Dirección de Registro asumieron la responsabilidad de elaborar un nuevo Manual de Procedimientos en Mesas de Entradas y Salidas, para el manejo de Expedientes y demás documentación oficial, en reemplazo del vigente (Decreto N° 1003/67)

El trabajo desarrollado por el Experto del CFI, hasta ahora, consistió en:

1. Colaborar en el diseño de las actividades de Capacitación.
2. Coordinar los Talleres de producción grupal de mejoras y elaboración de un nuevo Manual de Mesas de Entradas.
3. Coordinar la confección final de dicho Manual.

Los resultados logrados hasta el momento se encuentran en proceso de tratamiento interno y se prevé que antes de finalizar el primer semestre del año 2006 la Dirección de Capacitación, conjuntamente con la Dirección de Registro, promoverá por decreto la aprobación del nuevo Manual de Procedimientos.

La Dirección de Capacitación promueve que se utilice el nuevo Sistema de Mesas de Entradas, y su complemento, el Sistema de Seguimiento de Expedientes (SME-SSE), como movilizador y analizador estratégico clave para la identificación de puntos y temas críticos que afectan o podrían afectar a la eficiencia operativa necesaria en la gestión de gobierno.

Esto es posible porque todos los trámites oficiales deben realizarse soportados en expedientes o notas identificadas y el sistema de Mesas de Entradas

fundamentalmente plantea problemas físicos simples de tráfico (movimientos), y registros.

En tal sentido, la Dirección asume por su parte las acciones necesarias de **capacitación y soporte a usuarios** e impulsa que:

1. Se les provea a las Mesas de Entrada del equipamiento requerido.
2. Se consiga de los superiores jerárquicos de las mismas una mayor comprensión y adhesión efectiva, para que se cumplan las normas y procedimientos establecidos.
3. Se realice el monitoreo de dos indicadores claves:

- **Tiempo de trámite.** Relación del tiempo real respecto del inicialmente esperado en cada caso.

Las primeras experiencias deberían servir para establecer estándares y las siguientes para mejorarlos.

Esto debería elaborarse por simple cotejo de fechas en el Sistema Computarizado, entre la que estimaron quienes iniciaron los trámites y las reales observadas en los diferentes momentos de control.

- **Porcentual de expedientes rechazados.** Relación de expedientes rechazados respecto del total tramitados en un determinado período estándar.

Las primeras observaciones deberían servir para identificar puntos y causas críticas, y las siguientes para controlar los efectos de las acciones preventivas y correctivas instrumentadas.

Esto puede realizarse al incluir en los expedientes comprobantes de observaciones y rechazos de forma que los mismos queden registrados para el seguimiento y detectados en los momentos de control para el análisis del cuadro de situación.

Cabe destacar que los Sistemas de Mesas de Entradas y Seguimiento de Expedientes (el SME-SSE), conforman un dispositivo de trabajo simple y muy

potente, que facilita el control, a partir de introducir en el sistema las siguientes novedades fundamentales:

1. Las Mesas de Entradas-Salidas **dejan de ser puntos aislados**, burocráticos, que sólo les sirvan a los organismos a los cuales pertenecen para registrar los movimientos con el fin de deslindar responsabilidades, y **pasan a conformar nodos, contactos, dentro de una red de circuitos posibles**, dentro de toda la Administración Pública Provincial (APP), por donde transita obligadamente todos los expedientes y el resto de la documentación oficial.
2. Las Mesas de Entradas-Salidas, que son **unidades funcionales** simples porque no demandan técnicas ni recursos calificados escasos, con el buen desempeño de su personal se convierten de hecho en:
 - **Activadoras** de dichos circuitos y..
 - **Puntos clave** para la detección y el análisis de los problemas,

Tales atributos facilitan las intervenciones necesarias para el tratamiento y resolución de problemas: consultas, demoras, pérdidas, desvíos.

3. Las técnicas instrumentadas, tanto por la Dirección general de Gobierno Digital, como por la Dirección de Registro y la Dirección de Capacitación, a través de una comunicación más eficaz **promueven la participación y el compromiso del personal con los resultados**, y activan el trabajo en equipo con el objetivo de lograr una mayor eficiencia en la operatoria y los trámites necesarios.

En consecuencia, las acciones instrumentadas hasta el momento nos permiten hoy aportar la información que se presenta en este informe.

Descripción de lo hecho y observado.

El contacto permanente que se produjo con los usuarios y el hecho de generar espacios adecuados para que pudiésemos producirse los intercambios de conocimientos, experiencias y opiniones sobre el trabajo en las Mesas de Entradas y con el nuevo Sistema, donde los saberes de cada uno y todos se pusieron en circulación solidaria para identificar problemas y la búsqueda de soluciones en



equipo, nos permiten presentar hoy un detalle de las probables causas sobre las cuales se ve conveniente intervenir para conseguir más rápido y con mayor seguridad los resultados buscados (*ver Decreto 81/05*).

Con tal propósito y como síntesis **proponemos considerar los siguientes requerimientos** para aumentar la probabilidad de que el Sistema funcione y cumpla su cometido:

- Destacar, mediante Decreto, el rol de las Mesas de Entrada –Salida como nodos de una red de circuitos de expedientes y demás documentación oficial que excede los límites del organismo al cual pertenecen en cada caso.
- Instrumentar la aplicación y el monitoreo de los Indicadores de seguimiento y control de eficiencia operativa.
- Incentivar la capacitación informal (Abraham Pain. 1980), y el soporte técnico adecuado y oportuno.

Para ello:

- Emitir un nuevo Reglamento de Mesas de Entradas-Salidas, que remplace al existente (Decreto 1003/67).
- Definir mejor los roles y funciones de cada empleado dentro de las Mesas de Entrada-Salida (*Ver Nomenclador de Puestos. Dirección General de Administración de Personal*), de forma tal que se puedan identificar con claridad las responsabilidades y los responsables por el buen desempeño y los resultados.
- Requerir del personal y promover en el mismo el desarrollo de las competencias laborales básicas requeridas:
 - ▶ Conocimiento y comprensión del rol laboral asignado.
 - ▶ Conocimiento y dominio de la normativa vigente.
 - ▶ Redacción administrativa y comunicación verbal.
 - ▶ Utilización del Sistema como “herramienta” para contribuir a asegurar el correcto trámite de la documentación.

- Asegurarle a cada Mesa de Entrada-Salida el equipamiento y el espacio físico mínimo requerido.
- Brindarles en forma organizada y sostenida el soporte técnico adecuados en cada caso.
- Trabajar a favor de brindarle al personal la posibilidad de aprender en la práctica a través del intercambio informal diario y la adecuación mutua (Henry Mintzberg. 1990).
- Estar atentos al Clima Laboral que exista en las Mesas de Entrada-Salida y darles orientación y apoyo a los correspondientes superiores jerárquicos para que puedan resolver de forma rápida y eficaz los problemas que se les puedan presentar al respecto.
- Instrumentar una campaña de sensibilización-concientización sobre la **Seguridad y la Calidad** del trabajo y los resultados en las Mesas de Entrada-Salida y el nuevo Sistema.

RESULTADOS DE LOS TALLERES Y DE LOS RELEVAMIENTOS DE OPINIÓN REALIZADOS.

Producción grupal y consenso.

Se instrumentó un esquema de trabajo propio del Análisis en Planificación Estratégica, y se lo hizo convocando a participar a todos los empleados de las Mesas de Entradas a través de invitaciones cursadas a sus superiores jerárquicos.

Si bien no obtuvimos el nivel de respuesta deseado y se detectaron fallas en la transmisión de los mensajes, aspectos que requieren de un mayor análisis, quienes participaron lo hicieron con muy buena disposición y compromiso.

Los pasos seguidos fueron:

- 1º Identificar y definir los **Descriptor**es de los Principales Problemas.
- 2º Identificar y fundamentar las **causas** probables.
- 3º Identificar y fundamentar las **acciones correctivas y preventivas** adecuadas.
- 4º Poner a prueba dichas acciones y evaluar los resultados.

La información siguiente fue producida por quienes participaron en los Talleres. Cabe destacar que no son conclusiones de la Dirección de capacitación ni de la Dirección de Registro, sino la producción grupal de los participantes.

Dichas Direcciones sólo verificaron la pertinencia, consistencia y solidez de los argumentos presentados.

Descriptores de los problemas detectados.

Después de producidos vimos conveniente agruparlos de acuerdo con siguientes subtítulos:

- En los superiores jerárquicos.
- En el personal.
- En el trabajo que hay que realizar.
- En los equipos de trabajo.

La implementación del Sistema de Seguimiento de Expedientes dio lugar a resultados positivos con respecto de:

- Activo la comunicación y con ello los aportes de los empleados para identificar y definir mejor los problemas y las soluciones posibles.
- La capacitación en sitio (permitió verificar y chequear otros problemas ajenos al SSE y sí producto de la falta de equipamiento (PCs) adecuado, instalación de red, etc.
- La resolución rápida de los problemas de búsqueda de expedientes.

- Hacer conocer requerimientos. A partir de los relevamientos realizados se pudo elevar informes a los superiores jerárquicos sobre “los problemas” y tomar rápida intervención en busca de soluciones rápidas.

4.4.7. Programa de Asesorías Legales.

- Introducción.
- Características del programa.
- Aspectos básicos considerados:
- Metodología y modalidad de trabajo.
- Cursos-talleres previstos
- Módulos de capacitación autoadministrada.
- Mensaje a los participantes:
- Taller sobre conducción de personal
- Taller sobre el rol del empleado administrativo en las asesorías letradas de la Administración Pública provincial.

Se estima unas 200 personas a capacitar. Hasta el momento participaron 37.

Se optó por la capacitación autoadministrada y ya se emitieron dos de los cuatro manuales preparados.

Las Asesorías Legales, junto con las Mesas de Entradas, son claves para el programa de simplificación de procedimientos y agilización de los circuitos de expedientes.

Introducción.

La actividad del Experto en este punto consistió en:

- El análisis de la demanda en función de los cambios funcionales introducidos con la creación de la Asesoría General de Gobierno, quien opera como instancia coordinadora y generadora de normas para todas las Asesorías Legales del ámbito de la Administración Pública Provincial.
- El análisis del rol que les cabe a las Asesorías Legales en cada Organismo y la dinámica de trabajo dentro de ellas, con el fin de encontrar una forma de aprendizaje informal (Abraham Pain. 1990), en el mismo lugar de trabajo y en función de la práctica.
- Coordinar el diseño y armado de los Manuales para la capacitación autoadministrada (Módulos).

- Supervisar el desarrollo de las actividades.

Programa 2005 para la formación y el desarrollo de los recursos humanos de las Asesorías Legales en todo el ámbito de la Administración Pública Provincial.

Características del Programa.

Este Programa fue diseñado por la Dirección de Capacitación, a partir de una propuesta que hiciese el Asesor General de Gobierno con el propósito de conseguir mejores resultados de gestión en las áreas administrativas de todas las Asesorías Legales, incluyendo la suya; por tal razón cuenta con el auspicio de la misma.

Para diseñar este Programa nos apoyamos en las conclusiones que se elaboraron en el **Encuentro de Abogados** realizado el 17 de diciembre del 2004, en el salón del Tribunal de Cuentas. En el mismo se acordó sobre los siguientes objetivos:

1. Trabajar para mejorar indicadores básicos claves, tales como:

- **Índice de expedientes rechazados** (bajarlo)
- **Tiempo de tratamiento de expedientes** (reducir demoras)

Objetivos que también se fijaron para el monitoreo del Sistema de Seguimiento de Expedientes (Decreto 81/05).

2. Promover un mayor trabajo en equipo.
3. Desarrollar estilos de conducción de personal basados en el liderazgo.
4. Conseguir que los Abogados operen como Líderes-Formadores del personal administrativo en un proceso de mejora continua de los desempeños.

Este Programa, que está a cargo de la Dirección de Capacitación, se instrumenta especialmente para todo el personal administrativo que se desempeña en las Asesorías Legales, incluso la General de Gobierno, y se invita a participar especialmente a todos los Abogados que se desempeñen en las Asesorías y estén interesados en contribuir para que se produzcan dichas mejoras.

Cabe señalar que las actividades académicas y de actualización profesional para Abogados se desarrollan en programas aparte que impulsa y administra directamente la Asesoría General de Gobierno.

Para el diseño del presente Programa la Dirección de Capacitación solicitó la asistencia de distintos colaboradores que pertenecen al circuito legal de la APP.

La selección de temas y contenidos a tratar en las actividades del Programa se realizó según un dispositivo didáctico integrador; el que proponemos sostener más allá de estas actividades en el área administrativa de las Asesorías Legales y sus interacciones con el resto de la APP (a través de los circuitos administrativos-legales). El mismo consiste en combinar directamente tres funciones básicas necesarias:

Participación - Comunicación eficaz - Capacitación Continua.

Gráfica de interacciones:



Para ello proponemos que los abogados y Jefes no abogados asuman el rol de líderes-facilitadores-formadores del personal administrativo.

Esta primera etapa la capacitación estará orientada fuertemente hacia la **formación** de los recursos humanos para asegurar:

- Las **competencias** laborales mínimas.
- **Nivelar** a la población en cuanto a conocimientos y habilidades requeridas para desempeñarse en los puestos que ocupan en el área administrativa.
- **Promover** la unificación de los criterios de trabajo

Aspectos básicos considerados:

- **Primer aspecto: Tipo de desarrollo laboral probable en los participantes.** Establecimos en principio dos grupos según su formación académica: **Abogados y Administrativos (no-Abogados)**
- **Segundo aspecto: Nivel de complejidad y autonomía que prevé el desempeño del puesto de trabajo que ocupan.** Entendiendo que estas características en los desempeños de cada puesto indican grados de responsabilidad y exigencia intelectual y crítica.
- **Tercer aspecto: Grado de especialización requerido.** Desde uno general, común a todas las Asesorías Legales, hasta otro específico en cada Asesoría Legal por los temas y asuntos que tratan.

El segundo y tercer aspecto se puede sintetizar en:

- *Sólo saber hacer bien.*
- *Saber hacer y enseñarle a otros lo que deben hacer.*
- *Saber buscar información para mejorar lo que se hace.*

- **Cuarto aspecto: Áreas de interacciones más frecuentes.** Internas y externas dentro y fuera de cada Asesoría Legal, y en esta primer etapa sólo dentro de los circuitos administrativos-legales de los Expedientes.
- **Quinto aspecto: Grado de disposición efectiva para asumir roles activos en un proceso de mejora continua.**

Metodología y modalidad de trabajo.

Trabajaremos sobre dos ejes, uno de capacitación formal autoadministrada (ver detalle de la serie de módulos), y otro de análisis y entrenamiento en cursos-talleres especialmente diseñados para ello (ver lista de cursos-talleres previstos).

En el primer eje de capacitación se les entregará los participantes módulos conteniendo material impreso con información sobre la legislación y normativa vigente que rige la actividad administrativa-legal en el ámbito de la APP.

En el segundo eje se desarrollarán una serie de actividades (cursos-talleres), para el mejor manejo de situaciones problemáticas, en especial sobre tres temas claves:

Comunicación eficaz.

Trabajo en equipo.

Conducción de personal.

Los tres temas a su vez están orientados hacia:

La resolución de problemas habituales.

Mejorar los desempeños laborales.

Asegurar un Clima Laboral adecuado.

Cursos-talleres previstos

- Conducción de personal.
- El rol del empleado administrativo en las Asesorías Legales.
- Comunicación eficaz.
- Psicología del Trabajo.
- Circuitos administrativo legales claves.
- Aprendizaje en equipo.
- Técnicas didácticas en el ámbito laboral.
- Manejo de tensiones y conflictos.
- Introducción a la planificación estratégica.
- Tratamiento eficaz de situaciones problemáticas.
- Negociación basada en principios (Harvard)
- Resolución de problemas.
- Técnicas para mejorar procesos y procedimientos.

Módulos de capacitación autoadministrada

Estos, conformados de material impreso donde se reunirá las leyes, decretos y resoluciones que respaldan las normas y procedimientos vigentes, servirán como material de aprendizaje y luego de consulta.

La entrega de los módulos también quiere activar en el personal administrativo el hábito de formar y actualizar la Biblioteca de cada Asesoría Legal.

CONTENIDO DE LOS MÓDULOS DE LEGALES

PRIMER MODULO.

Tema: INCUMBENCIAS Y COMPETENCIAS:

Ley Nº 5074 de Ministerios y sus modificatorias Leyes Nº 5156, 5191 y 5342;

Ley Nº 5102 de Modernización del Estado y sus modificatorias Leyes Nº 5122; 5134 y 5171.

Ley Nº 920 de Procedimientos Administrativos. En especial, para los empleados administrativos, el Anexo I, Título VI: PROCEDIMIENTOS (Artículos 52 a 90)

Ley Nº 5125 de Creación de la Asesoría General de Gobierno y su modificatoria Ley Nº 5195;

Ley Nº 5117 de Fiscalía de Estado y sus modificatorias. Ley Nº 5119.

SEGUNDO MODULO

Tema: PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

Ley Nº 920 de Procedimientos Administrativos (Artículos). Noción de Leyes sobre Procedimientos Especiales (Ej: Ley Nº 1911 de Contrataciones del Estado, Ley Nº 1510 de Procedimiento Sumarial, Ley Nº 1987 Estatuto del Personal de la Administración Pública Provincial).

TERCER MODULO

Tema: **REGLAMENTO PARA LA CONFECCIÓN, REDACCIÓN Y TRAMITACIÓN DE DECRETOS.**

Decreto N° 671/81 y sus modificaciones, Decretos N° 152/84, 042/85, 1232/86, 490/91 y 1751/04.- REGLAMENTO DE MESA DE ENTRADAS, SALIDAS Y ARCHIVO, Decreto N° 1003/67. SISTEMA DE SEGUIMIENTO DE EXPEDIENTES: Decreto N° 81/05

CUARTO MODULO

Tema: **ÓRGANOS DE CONTADOR ESTABLECIDOS POR LA CONSTITUCIÓN PROVINCIAL**

(Artículos 215 a 223 CPCH); Ley N° 5117 de Fiscalía de Estado, Ley N° 1911 de Contaduría General, Capítulo VI, Artículos 89° al 99° y Ley N° 4626 Regulación de la Administración Financiera y el Sistema de Control Interno del Sector Público Provincial, Título V Artículos 77° al 82°, Título VI Artículos 83° al 86°; y Ley N° 4139 y sus modificatorias.

Mensaje a los participantes:

Es muy importante que usted prevea el desarrollo de los Módulos y organice la difusión y tratamiento de estos temas en el ámbito de la Administración de la Asesoría Legal donde se desempeña.

Aunque usted considere que ya conoce y domina los temas tratados en los mismos, le proponemos que tenga a bien verificar que efectivamente es así, y sobre todo que está en condiciones de enseñárselos a otros según los siguientes criterios de evaluación de competencias laborales:

- 1. Saber hacer.**
- 2. Saber explicar y enseñar lo que se hace.**

3. Saber buscar información para mejorar lo que se hace y la forma de explicarlo y enseñarlo a otros.

La Dirección de Capacitación prevé instrumentar talleres especiales para orientar a los abogados y jefes administrativos sobre **técnicas didácticas y manejo de grupos** que facilitan los aprendizajes en adultos y en el ámbito laboral. Para eso necesitamos que todos participen de la experiencia de querer enseñar y nos hagan saber cuales son sus necesidades en cuanto a diseño, didáctica y comunicación.

Siempre recuerde que puede obtener más información y ayuda a través del **Equipo de Soporte**.

Para obtenerla dirijase por correo electrónico a la Dirección de Capacitación. E-mail: capacitacion@chubut.gov.ar, o a través del teléfono/fax (02965) 484028

Plan de capacitación 2005 para las Asesorías Letradas

TALLER SOBRE CONDUCCIÓN DE PERSONAL

Dirigido a todos aquellos, abogados y no abogados, que en las distintas Asesorías Letradas del ámbito de la APP tengan personal a cargo y sean responsables de sus desempeños.

PROGRAMA

Temario a desarrollar en este encuentro, que no será el único sobre el tema.

- Las relaciones laborales internas.
- Cuando y cómo conducir al personal.
- Rendimiento, eficiencia y eficacia.
- Motivación y frustración.
- Qué motiva al personal.
- El clima laboral y cómo mejorarlo.
- Diferentes estilos de liderazgos.
- Alternativas, gestión y resultados.

Modalidad: Taller interactivo, basado en la mejor definición de los problemas y situaciones actuales, y la estandarización de sus tratamientos.

Importante: Nos interesa evitar omisiones involuntarias o errores, por eso les solicitamos a todos que tengan a bien **difundir la realización de esta actividad**, para que aquellos que pertenezcan a la población a la cual va dirigido el Taller puedan participar sin problemas. Necesitamos de la colaboración de todos hasta tanto podamos asegurarnos contar con listados completos. Muchas gracias.

Plan de capacitación 2005 para las Asesorías Letradas
TALLER SOBRE EL ROL DEL EMPLEADO ADMINISTRATIVO
EN LAS ASESORÍAS LETRADAS DE LA APP

Dirigido a todos aquellos empleados administrativos que actualmente se desempeñan en alguna de las Asesorías Letradas de la Administración Pública Provincial.

PROGRAMA

Temario a desarrollar en este encuentro, que no será el único.

- Qué es es "el rol"
- Cómo se define un rol
- Relaciones de roles y puestos de trabajo.
- Dependencia jerárquica y trabajo en equipo.
- Roles, seguridad, eficiencia y eficacia.
- Cómo se mejora el desempeño de cualquier rol laboral.

Modalidad: Taller interactivo, basado en la mejor definición de problemas y situaciones actuales, y la estandarización de sus tratamientos.

Importante: Nos interesa evitar omisiones involuntarias y errores, por eso les solicitamos a todos que tengan a bien **difundir la realización de esta actividad** para que todos aquellos que pertenezcan a la población a la cual va dirigido el Taller puedan participar sin problemas. Necesitamos de la colaboración de todos hasta tanto podamos asegurarnos contar con listados completos. Muchas gracias.

4.4.8. Programa para las Secretarías Privadas

- Introducción.
- Programa desarrollado

Esta actividad ya está definida y próxima a ser ejecutada. Se capacitarán aproximadamente 38 personas.

Introducción.

La participación del Experto en este punto consistió en:

- Coordinar el análisis de la demanda, que estuvo a cargo de la Dirección de Capacitación, la Dirección de Registro y la Secretarías Privada del Ministerio de Coordinación de Gabinete.
- Participar en el diseño de la actividad.

La demanda de capacitación partió de las Secretarías Privadas de la Gobernación y del Ministerio de Coordinación de Gabinete y se extendió a las demás.

Se realizaron encuentros para darle precisión a dicha demanda en función, tanto de los requerimientos vistos y planteados por los responsables de dichas Secretarías, como por lo que se conoce que serán las nuevas exigencias para estas posiciones de trabajo. Un total de tres encuentros.

Se estableció también un cronograma tentativo en función de la carga de trabajo y las licencias ya acordadas, y se estableció que este curso se inicie el 19 de mayo próximo.

El programa a aplicar es el siguiente:

GESTIÓN DE LAS SECRETARÍAS PRIVADAS
CURSO DE ACTUALIZACIÓN
Plan de Capacitación 2006

- Objetivos.
- Fundamentos.
- Contenidos.
- Desarrollo.

A) OBJETIVOS: Lograr que el personal jerárquico de las Secretarías Privadas de Los Ministerios, Secretarías y Subsecretarías:

- a.- Construyan una visión compartida del valor de la función de dichas Secretarías en el contexto de la APP (Peter Senge. La quinta disciplina);
- b.- Alcancen el perfil más adecuado de la Secretaria en el contexto de las Políticas de Estado del Gobierno Provincial;
- c.- Favorezcan la desburocratización progresiva de las instancias administrativas desarrollando habilidades para mejorar la prestación de sus servicios y la atención del usuario.
- d.- Faciliten la comunicación interpersonal e institucional y la asuman como requisito de la participación, del estilo de vida y de la gestión democrática.
- e.- Apliquen estrategias, metodologías y técnicas propias de las administraciones modernas.

B) FUNDAMENTOS: Las Secretarías Privadas de los Ministerios, Secretarías y Subsecretarías de la estructura administrativa provincial cumplen un importante papel en la dinámica de la Administración Pública Provincial. Asimismo, son una de las instancias administrativas en las que se percibe más rápidamente si se responde a paradigmas tradicionales o si han iniciado el proceso de transformación hacia modernos perfiles de Administración Pública.

Cabe a las Secretarías Privadas de los ámbitos enunciados, formalizar los criterios que nacen en los principios que sustentan los lineamientos políticos del Estado Provincial; por lo tanto, corresponde percibir una manifiesta coherencia entre

aquellos postulados y la gestión de esas Secretarías además de una explícita congruencia entre todas ellas entre sí.

Con el objeto de sistematizar la tarea de las Secretarías Privadas se considera conveniente diseñar una capacitación que permita optimizar su calidad de gestión. Para ello se han efectuado observaciones, consultas internas, relevamiento de opiniones externas, análisis de casos, etc. que permiten contar con elementos para diseñar la capacitación en cuestión.

C. CONTENIDOS: Los contenidos del curso se organizarán en torno a tres Ejes, a saber:

- 1.- Encuadre general. Contexto, restricciones y posibilidades.
- 2.- Normas, procedimientos y circuitos administrativos-legales.
- 3.- La dinámica de la Comunicación.

D. DESAROLLO.

Modalidad: Curso-Taller (interactivo, con producción grupal)

Duración: Quince encuentros, dos por semana, de dos horas y media reloj cada uno.

Eje 1.- Encuadre general (introducción)

Primer encuentro. Desarrollo de temas: contexto, encuadre. La Estructura de la Administración Pública Provincial

- La Constitución de la Provincia.
- Ley N° 5074, de Ministerios y su modificatoria, la Ley N° 5156. Roles y competencias.
- Ley N° 5102 Modernización del Estado (reorganización administrativa 2004)
- Los Organismos de Control. Contaduría General, Fiscalía de Estado y Tribunal de Cuentas.

Segundo encuentro. Desarrollo de temas: Nuevo ordenamiento general.

- Ley N° 5447 de Administración Financiera y Régimen de Contrataciones, sus antecedentes y efectos inmediatos.

Tercer encuentro. Desarrollo de Temas: Comarcas y Gestión por Gabinetes.

- Plan Estratégico “¿De qué va a vivir mi Pueblo?”, y Proyectos Comarcales.
- Gestión de Gabinetes por Áreas.

Cuarto encuentro. Desarrollo de temas: Comunicación y Ceremonial.

- Normativas de ceremonial y protocolo obligado. Restricciones.

Quinto encuentro. Desarrollo de temas: Autoevaluación, comunicación y trabajo en equipo.

- Matriz FODA. Técnica para el análisis y evaluación de posibilidades de acción eficaz.
- Roles y funciones.
 - El rol de las Secretarías Privadas.
- Los roles dentro de las Secretarías Privadas.
- Las redes de interacción y el trabajo en equipo.

Eje 2.- Normas, procedimientos y circuitos administrativos-legales.

Sexto encuentro. Desarrollo de temas: Normas básicas.

- El armado de Expedientes. Problemas más frecuentes; soluciones probables.
- Leyes, Decretos, Resoluciones y Dictámenes. Proyectos, controles, pasos y plazos.

Séptimo encuentro. Desarrollo de temas: casos y situaciones problemáticas.

- Las acciones más frecuentes y el aprovechamiento de los recursos; entre ellos el tiempo como recurso estratégico crítico, siempre escaso. Análisis de casos a partir de un “inventario” compartido. Producción grupal.
- Los circuitos más frecuentes. Variantes, alternativas y dificultades probables.

Octavo encuentro. Desarrollo de temas: El Sistema de Mesas de Entradas y Seguimiento de Expedientes.

- El Seguimiento de Expedientes y el Sistema de Mesas de Entradas. El antecedente del Decreto N° 1003/67 y los últimos trabajos realizados con las Mesas de Entradas.
- El manejo de los archivos y el resguardo de la seguridad sobre las acciones de los funcionarios a quienes se atiende.

Eje 3.- La dinámica de la Comunicación.

Noveno encuentro. Desarrollo de Temas: Comunicación eficaz 1.

- La dinámica de la Comunicación:
- La comunicación: eje de las organizaciones modernas.
- La comunicación: dinámica y complejidad.
- La comunicación interpersonal y los vínculos
 - Los ruidos en la comunicación: el conflicto.
 - Estrategias de superación.
- La comunicación no verbal: tipos e importancia.

Décimo encuentro. Desarrollo de Temas: La comunicación eficaz 2.

- La comunicación verbal y el lenguaje.
- Habilidades básicas de la comunicación lingüística: Escuchar/ Hablar/ Leer/ Escribir.
- Barreras de la Comunicación.
- La comprensión lingüística y la producción de textos.

Décimo primer encuentro. Desarrollo de Temas: Comunicación eficaz 3.

- La redacción administrativa y las tipologías textuales.
- Textos de uso en la Secretaría Privada.

Décimo segundo encuentro. Desarrollo de Temas: "Herramientas disponibles"

- La atención del usuario de los servicios (del público).
- Herramientas que mejoren el desempeño de la gestión.

- Uso de la PC. Softwares utilitarios como Word y Excel; su empleo en la confección de informes, reportes y documentos.
- Archivos y seguridad de la información.
- Búsqueda de información en Internet.

Décimo tercer encuentro. Desarrollo de Temas: El rol de Asistente.

- Competencias específicas requeridas para desempeñarse con eficiencia en las Secretarías Privadas.

Producción grupal a partir de un trabajo reflexivo y crítico de los participantes.

Conclusiones.

Décimo cuarto encuentro. Desarrollo de Temas. Aprendizaje y mejora continua.

- Taller de transferencia de los aprendizajes a las prácticas.

Actividad de los participantes con los superiores jerárquicos a quienes deben atender con sus desempeños habituales.

Décimo quinto encuentro. Balance y Cierre de las actividades de este Curso.

INTERVENCIONES

4.5.1. Aeronáutica Provincial.

- Introducción.
- Descripción del caso. Cuadro de situación.
- Indicadores generales sobre la actividad de la DAP
- Acciones instrumentadas.
- Documento marco: Organización de Aviación Civil Internacional. Planificación de recursos humanos y capacitación.
- Programa de trabajo 2006
- Borrador base para la planificación y ejecución de las actividades.

6 Pilotos, 8 Técnicos de Mantenimiento, 1 Ingeniero Aeronáutico, 2 Médicos, 1 Enfermero, 3 Administrativos. 2 aviones y 1200 horas de vuelo/año en incremento.

Introducción.

Esta intervención se realizó a pedido del Ministerio de Coordinación de Gabinete, de quien depende la Dirección de Aeronáutica Provincial.

El principal problema se manifestaba en la dificultad para designar un Jefe de Operaciones que fuese aceptado por el equipo de Pilotos, y las tensiones que se observaban en las relaciones entre Mantenimiento y Pilotos.

La actividad del Experto en este punto consistió en:

- Realizar una serie de entrevistas y reuniones con los Pilotos y el personal clave de Mantenimiento para analizar el caso y elaborar un plan de acción para su tratamiento.
- Acompañar la intervención de un experto en CRM (Crew Resource Management / Gerenciamiento de los recursos del Equipo⁹), para identificar puntos de conexión que permitiesen integrar la solución de los problemas relacionales con un programa de desarrollo organizacional.

⁹ Con la finalidad de mejorar los índices de seguridad de vuelo, las compañías aéreas están implementando un programa de entrenamiento, que apunta a la reducción del "error del piloto" a través del mejor uso de los recursos humanos en la cabina de pilotaje. Tal programa, intitulado inicialmente como *Cockpit Resource Management (CRM)*, formulado solamente para la cabina de comando, adquiere hoy un espectro mayor extendiéndose a otros sectores de las empresas, pasando por el *Crew Resource Management* y expandiéndose hasta el CRM de Quinta Generación, o *Error management*. Tomado de un artículo de Selma Leal de Olivera Riveiro; M.Sc. Ed. Ateneo Lorenzo Santandreu. Argentina. 2001.

- Ayudar al Director de Aeronáutica y sus colaboradores a resolver problemas y manejar conflictos con miras a evolucionar hacia mejores condiciones de negociación y diálogo.
- Producir el material que se utilizó en las reuniones de trabajo.

DESCRIPCIÓN DEL CASO:

Cuadro de situación.

Esta intervención se realizó a partir del pedido que formulase la Subsecretaría de Modernización del Estado, ante la necesidad de cumplir con exigencias normativas que imponen los organismos de control aeronáutico y el interés de la Dirección por conseguir un mejor Clima Laboral.

Tal objetivo se apoya en los términos previstos por la REGULACIONES ARGENTINAS DE AVIACIÓN CIVIL (RAAC) - PARTE 135 - REQUERIMIENTOS DE OPERACIÓN: OPERACIONES NO REGULARES INTERNAS E INTERNACIONALES, donde se señala que son **principios relativos a factores humanos** aquellos que se aplican al diseño, certificación, instrucción, operaciones y mantenimiento aeronáuticos, y cuyo objeto consiste en establecer una interfaz segura entre el componente humano y los de otro tipo que integren el sistema mediante la debida consideración de la actuación humana.

En dichas regulaciones también se especifican la organización y los puestos de trabajo que cada Explotador (así se denomina a la organización responsable de las operaciones), debe prever y asegurar.

También corresponde al ámbito de la aviación civil el cumplimiento de acuerdos de capacitación para la formación y el desarrollo de sus recursos humanos, en función de incrementar los índices de seguridad de vuelos.

En el caso de la Dirección de Aeronáutica Provincial, las principales dificultades se manifiestan en las Relaciones Laborales y los Requerimientos de Formación, y en particular en el Equipo de Pilotos.

Las relaciones entre el Equipo de Pilotos y el personal de Mantenimiento son adecuadas pero no garantizan una integración suficiente como para confiar en el feed back para el ajuste y mejora de procedimientos y estándares de trabajo.

No se registran accidentes ni incidentes graves, aunque si se observa que no hay un trabajo sistemático y controlado de acuerdo con las exigencias de la Norma 135 (transporte no regular), a la cual está inscripta la Dirección de Aeronáutica de la Provincia.

Esta falta es lo que dio lugar a un primer pedido de intervención realizado por el actual Director y su Jefe de Operaciones hasta diciembre 2005.

Como Servicio de Transporte no-regular, la Dirección atiende requerimientos del ámbito de gobierno, traslados sanitarios, apoyos a emergencias de defensa civil y eventualmente viajes contratados (charteres).

INDICADORES GENERALES

- Se operan dos naves. (Las dos son marca Raytheon, modelos KA C90 y Hawker 400 XP).

Actividad de la Dirección de Aeronáutica Provincial (DAP), durante el año 2005:

- Horas de vuelo totales: 1.200
- Pacientes trasladados: 230
- Recaudación de convenio La Caja y obras sociales privadas: \$1.200.000=

Desarrollo de la Dirección:

- Certificación y ascenso de dos pilotos, uno como Comandante de Jet y el otro como Copiloto de Jet.
- Incorporación de equipamiento para el taller de mantenimiento: U\$S 25.000
- Incorporación de un nuevo respirador mecánico para las aeronaves: U\$S 14.000
- Presentación del anteproyecto para la construcción del nuevo hangar, oficinas administrativas de operaciones y técnica, y taller de mantenimiento en el aeropuerto. Monto total estimado de la obra: \$ 2.500.000.-
- Inicio de la compra del nuevo avión, que implica una inversión de U\$S 7.127.365= (Ley N° 5446/05. Decreto N° 2323/05).

Estructura actual:



Normativa en RR.HH.

Este constituye uno de los aspectos críticos para el buen manejo de las relaciones laborales; el personal está sujeto a exigencias de los Organismos de Control Aeronáutico, pero en todo aquello que estos no contemplen lo están del Estatuto del Empleado Público, y por ello se presentan muchos puntos ambiguos o difíciles de compatibilizar entre reglamentos.

Otros cuatro aspectos críticos importantes son:

1. Dificultades para designar jefes. Existe una cierta costumbre, más que tradición, respecto que el Director de Aeronáutica debe ser un Piloto.

Si bien se conoce que las singulares características psíquicas del perfil laboral de piloto (Varios autores, entre ellos Christopher Dejour. 1990), por lo cual la RAAC prevé puestos jerárquicos como Jefe de Pilotos y Jefe de Operaciones (a cargo de pilotos), para que se preserve el "espacio profesional diferenciado", cuando dicha exigencia se extiende a la conducción en el ámbito del Estado condiciona a las autoridades a la hora de asignar roles y funciones de mando.

2. Falta conciencia y voluntad de empresa. El modelo organizacional dominante, sobretudo en la visión de los pilotos, es el de un aeroclub y

no el de una empresa o unidad de servicios compleja que debe comportarse como tal para ser eficiente, previsible y controlable.

3. El puesto de Director se considera un Puesto Político y eso impone una movilidad no conveniente en un ámbito técnico, muy profesional.

A esto se agrega que la estabilidad laboral que asegura el Estatuto del Empleado Público hace que la movilidad que se genera al reasignar roles y funciones con el cambio de cada Gestión de Gobierno provoque que quienes ocupen las posiciones de mando en un período queden como subalternos en otros, dependiendo de quienes fueron su personal a cargo.

Esos "reacomodamientos" condicionan mucho el ejercicio del mando y el manejo de la disciplina de trabajo debido al supuesto de que las sanciones o medidas que se apliquen podrían tener su "revancha" en un tiempo futuro.

4. No hay prácticas de capacitación regular. Los pilotos que son quienes más reciben este tipo de soporte se apoyan básicamente en los trámites de revalidación o logro de los certificados habilitantes (Exámenes técnicos y psicofísicos). Se agrega a ello que existe muy baja disposición a analizar las prácticas y leer sobre novedades.

Acciones instrumentadas.

1. Reuniones grupales.

Tres con todo el personal de la Dirección, incluyendo al Equipo Médico que da soporte en los vuelos sanitarios. En ellas se elaboraron diagnósticos generales, se identificaron puntos críticos y se exploraron soluciones alternativas buscando consenso.

Siete sólo con Pilotos. En ellas se prosiguió el análisis de las prácticas y se buscó conseguir una mayor interacción positiva, entre ellos y con el resto del personal de la Dirección.

2. **Reuniones de trabajo con el equipo de conducción:** Director y el Jefe de Operaciones, para analizar sus desempeños frente a casos problemáticos particulares y explorar juntos alternativas de cambios favorables.
3. **Serie de entrevistas individuales con los Pilotos** para conocer posiciones e intereses profesionales de cada uno con miras a elaborar una propuesta general que los contemplase.
4. **Análisis de reglamentos y de informes** sobre casos similares para identificar otras acciones posibles y reducir el riesgo de fracaso o error.
5. **Elaboración de propuestas.** La última se describe a continuación como "Borrador para el acuerdo de un Plan de Acción 2006/7"

La misma se elaboró en base a las producciones grupales de los Pilotos y Técnicos, apoyándose en los lineamientos generales de la Dirección y de las Autoridades de Gobierno, dentro del marco de la normativa vigente para la Aviación Civil dedicada al transporte no-regular..

Documento de trabajo ¹⁰

CAR/DCA/1 - NE/16 - 28/08/02

**ORGANIZACIÓN DE AVIACIÓN CIVIL INTERNACIONAL
OFICINA PARA NORTEAMÉRICA, CENTROAMÉRICA Y EL CARIBE
PRIMERA REUNIÓN DE DIRECTORES DE AVIACIÓN CIVIL
DE LA REGIÓN DEL CARIBE (CAR/DCA/1)
(Gran Caimán, Islas Caimanes 8 al 11 de octubre de 2002)**

**Cuestión 5 del Orden del Día:
Planificación de Recursos Humanos y Capacitación**

Observación: ver nomenclatura y abreviaturas en el escrito siguiente a este.

1. Introducción

1.1 La transición a los sistemas CNS/ATM representa un cambio muy importante en las actividades aeronáuticas del mundo cuyo objetivo principal es establecer un sistema de navegación aérea eficiente y seguro a nivel mundial. Para que esta transición se realice con el mayor grado de eficiencia posible, es imperativo que los Estados den prioridad al desarrollo de los recursos humanos, de modo que las Administraciones Aeronáuticas tomen las medidas necesarias que faciliten la planificación de tales recursos, a efecto de brindar los servicios con un personal calificado, en número suficiente y en el momento oportuno.

1.2 Igualmente, los requerimientos para establecer los sistemas regionales de la seguridad operacional de las aeronaves, así como los sistemas de seguridad de la aviación, conllevan a la necesidad de planificar los recursos humanos con las mismas condiciones y características antes citadas.

1.3 Hacer frente adecuadamente a los desafíos que representa el cambio y la instrumentación de las nuevas tecnologías teniendo en consideración las tendencias globalizadoras de la navegación aérea, es el reto que encara la comunidad aeronáutica internacional. La diversidad de conceptos en que se basan los sistemas CNS/ATM exige, por tanto, que se desarrolle una política de planificación que

¹⁰ Disponible en Dirección Nacional de Aeronavegabilidad Argentina. Organismo de control de

enfoque que la capacitación oportuna de los recursos humanos es uno de los elementos principales para que la transición se lleve a cabo en armonía. Así mismo, las medidas para desarrollar el Plan Global para la Seguridad Aeronáutica (GASP) y las adoptadas para la Seguridad de la aviación (AVSEC), exigen, de igual manera, una política sostenida en la planificación de los recursos humanos.

RESUMEN

Por medio de esta nota de estudio la Reunión es invitada a discutir sobre la planificación de los recursos humanos y la capacitación que estos requieren para lograr y mantener una transición eficiente de los sistemas CNS/ATM, el desarrollo de los sistemas de la seguridad operacional de las aeronaves y de los de seguridad de la aviación civil.

CAR/DCA/1 - NE/16

2. Discusión

2.1 Dentro del Programa Técnico de la OACI en la esfera de la Navegación Aérea que desarrolla la Comisión de Aeronavegación se ha incluido como una de las tareas principales la determinación de ***"necesidades regionales en materia de planificación de los recursos humanos y de instrucción"***. El planteamiento que hace la Comisión para asumir esta tarea se basa en que a menudo los Grupos Regionales de Ejecución y Planificación (PIRGS) citan como razones importantes de la inejecución de los planes regionales de navegación aérea, las deficiencias en la planificación e implantación y en la instrucción de los recursos humanos. Así mismo se aduce que el problema se está acentuando con los avances en la implementación de los sistemas CNS/ATM y, que además, la información de que se dispone con respecto a las repercusiones de los sistemas CNS/ATM en las tareas desempeñadas por el personal de aviación civil es limitada e incompleta.

2.2 Por otra parte, al analizar el "Formulario de Notificaciones de Deficiencias de la Navegación Aérea en la Región CAR" que examina el GREPECAS, se deduce que la falta de planificación de los recursos humanos y la carencia de una instrucción

adecuada, son frecuentemente las causas que originan las deficiencias determinadas en la Región.

2.3 La finalidad de la tarea de la Comisión (ANC) es elaborar un modelo de planificación de los recursos humanos y de instrucción para utilizarlo a escala regional y también textos de orientación para el mismo fin, así como evaluar si deberían incorporarse en los planes regionales de navegación aérea todas las partes de los resultados del proceso regional de planificación de los recursos humanos y de instrucción. Mientras este material es preparado, el GREPECAS, con el fin de avanzar en el tema, ha adoptado la Conclusión 10/4: "Aprobación de las Secciones II y III del Manual Guía para la Capacitación de Recursos Humanos sobre los Sistemas CNS/ATM", el cual se ha traducido para la correspondiente distribución a los Estados. (**Apéndice A** a esta Nota de Estudio).

2.4 También, dentro de la toma de medidas para adelantar en este tema, el GREPECAS creó un Subgrupo de Recursos Humanos al cual se le ha asignado la tarea de analizar el desarrollo de los recursos humanos y proponer acciones para implementar adecuadamente los requisitos contenidos en el Plan Regional de Navegación Aérea de las Regiones CAR y SAM, teniendo en cuenta las necesidades de capacitación técnico/profesional de los recursos humanos.

Irónicamente, por falta de recursos humanos en las Oficinas Regionales de la OACI, este Grupo no ha podido iniciar sus actividades.

2.5 Igualmente, por medio del Proyecto de Cooperación Técnica PNUD/OACI RLA/98/003

"Transición a los Sistemas CNS/ATM en las Regiones CAR/SAM", se han impulsado algunas actividades dirigidas a la planificación y capacitación de los recursos humanos para la operación de los sistemas CNS/ATM. A este propósito se circuló una encuesta a los Estados cuya área de responsabilidad incluye una FIR, para determinar el estado de dicha planificación y capacitación de los recursos humanos, la cual estuvo enfocada hacia las áreas de ATM y de CNS. Esta encuesta, que no ha sido contestada por la mayoría de las Administraciones, es en sí una guía o material de orientación para ayudar y asistir a los Estados en la planificación de los recursos humanos.

CAR/DCA/1 - NE/16

2.6 Planificación de los recursos humanos y de capacitación

2.6.1 La planificación de los recursos humanos tiene efecto directo sobre la capacitación pues esta es un complemento de la primera, así por ejemplo, la determinación de la demanda de capacitación es uno de los elementos de estudio de la planificación. Teniendo en cuenta lo anterior, en el caso de la navegación aérea, se ha previsto que la necesidad de capacitación tendrá su mayor intensidad durante la etapa de transición, ya que los sistemas existentes operarán durante cierto período paralelamente con los nuevos sistemas; lo cual obliga al doble esfuerzo de mantener la competencia del personal tanto en las nuevas como en las actuales tecnologías. Por esta razón, el cumplimiento de requisitos en materia de recursos humanos y capacitación durante esta etapa de transición, deberían ser el punto principal de los planes de implementación a nivel regional y nacional.

2.6.2 Considerando el párrafo que precede y recalcando que el objetivo de la planificación de recursos humanos es garantizar que las Administraciones Aeronáuticas dispongan en el momento oportuno de personal en la cantidad requerida y con las debidas competencias, se ha recomendado que las Administraciones inicien lo antes posible un proceso de planificación de los recursos humanos y de la capacitación necesarias para implementar los nuevos sistemas. Siendo que, en la actualidad en varios Estados de la Región, las unidades responsables de la navegación aérea, no disponen de personal calificado en el área de la planificación de recursos humanos, sería importante que la primera acción a impulsar fuera la designación y la correspondiente capacitación del personal que tendría la responsabilidad de la planificación.

2.6.3 Si bien en la nota de estudio hemos enfocado el desarrollo de los recursos humanos en los servicios de navegación aérea, igual aplicación y con el mismo énfasis, debería darse al desarrollo de los recursos humanos de todas las áreas de la aviación civil como lo son la seguridad operacional y la seguridad de la aviación civil.

2.6.4 Para una mejor orientación seguidamente se listan algunos de los factores que debieran considerarse en la elaboración de un plan sobre recursos humanos:

- realizar una auditoria de los niveles existentes de personal;
- realizar una proyección de las necesidades de personal en todas las categorías;
- planificar el recurso humano requerido en los distintos servicios;
- determinar el efecto del uso de la automatización en los nuevos sistemas;
- planificar proyectos para la transición e implementación de los nuevos sistemas;
- planificar la capacitación de los recursos humanos con enfoque al control de calidad (Q.A.);
- revisar criterios de selección y calificación del personal;
- planificar la preparación de nuevos programas de instrucción;
- planificar la capacitación de los instructores en nuevas técnicas;
- revisar la formación actual y planificar la formación futura del personal;
- revisar, si fuera necesario, las estructuras organizativas y adecuarla a las nuevas necesidades;
- revisar las tareas y funciones del personal técnico aeronáutico; y
- determinar si con los nuevos sistemas surgirán nuevas disciplinas laborales.

CAR/DCA/1 - NE/16

Documento de trabajo

Ministerio de Coordinación de Gabinete
Subsecretaría de Modernización del Estado
Dirección de Aeronáutica Provincial
PROGRAMA DE TRABAJO 2006
ESQUEMA DE TRABAJO SUGERIDO

Propósito básico: Contextuar, dar marco, poner límites.

Ser rigurosos pero no rígidos. Mostrar una clara disposición a integrar y rescatar méritos y aportes hecho y futuros posibles.

Rescatar el proceso último de trabajo, con sus reuniones y conflictos, como experiencia que sirve de base para esta delimitación y a capitalizar.

Somos una Empresa de Transporte no Regular (Norma 135), y debemos cumplir con sus requisitos.

Modelo: Dirección por objetivos.

1º Marcar la cancha.

2º Abrir el juego y hacer participar.

3º Encauzar el tratamiento de todos los temas y las probables discusiones.

1º Establecer con claridad la Meta; a donde se quiere y debe llegar; razón fundamental de nuestros encuentros y actividades.

Al día de hoy y en esta gestión se alcanzó...

Horas de vuelos: (datos)

Servicios sanitarios: (idem)

Vuelos oficiales: (idem)

Esto es un mérito, pero sobre ello se debe tratar

1. Asuntos pendientes para una gestión eficiente y eficaz.
2. Mejoras
3. Incrementos de servicios

Estas son nuestras metas.

Asuntos pendientes:

1. Tener bien definida la incorporación de los nuevos aviones. ¿Cuándo y cómo se hará?
2. Prepararse para la inspección de Fuerza Aérea que se producirá entre febrero y marzo por dicha traída.
3. Cumplir con los dos cursos vencidos; CRM y Transporte de Mercaderías Peligrosas (Edmundo ya hizo notas... ¿cómo se está en eso?..)
4. Completar la MEL (Lista de equipamiento mínimo). Gabriel ya hizo un borrador de base, hay que completarlo con mejoras y con los procedimientos operativos correspondientes.

Mejoras:

1. Actualizar el MOE (Manual de Operaciones de la Empresa). En él debe quedar bien clara cual es la Estructura, los roles y la distribución de funciones y responsabilidades, bien ajustada a nuestra realidad "concreta" (lo que somos y podemos hoy). Hay que ser ambiciosos pero realistas, y en este marco: prácticos, efectivos; ya se dio muestra de que se lo puede ser.
2. Distribuir mejor la carga de trabajo y los beneficios derivados de ello.
3. Elaborar y mejorar de forma continua los Estándares de Trabajo.
4. Elaborar y ejecutar un Plan de Trabajo para conseguir mejoras efectivas en la infraestructura de aeropuertos y pistas que utilizamos para conseguir que nuestro servicio no se vea limitado por esta razón.
5. Componer y hacer funcionar el COPA (Comité de Prevención de Accidentes). Trabajar más en la producción de conocimientos y en los intercambios con otros profesionales de la aeronáutica.
6. Planificar la mudanza al nuevo edificio. Activar su ejecución.
7. Mejorar el Clima Laboral.
8. Desarrollar la DAP como Escuela.

Incremento.

1. Mas horas por vuelos sanitarios y oficiales.
2. Posibilidad de venderle servicios a otras provincias, como Río Negro y Tierra del Fuego.

ABRIR EL JUEGO, HACER PARTICIPAR.

Bien ¿qué podría jugarnos en contra para conseguir todo esto?

Hagamos una lista de los problemas que actualmente todos ven o prevén posibles?
Se hace la lista y se la ordena con alguna lógica por tema o asunto.

“ VOLVER A MARCAR LA CANCHA “

Bien, veamos cómo a todo esto lo tratamos y le damos solución dentro de las siguientes cuatro condiciones que es necesario cumplir; nuestras restricciones.

1. Exigencias de la 135. (lista)
 2. Producción de resultados en tiempo y forma. (lista)
 3. Necesidad de contar con un Jefe de Operaciones que coordine y oriente todo este trabajo.
 4. Trabajar efectivamente en equipo, los pilotos, mantenimiento y mantenimiento, pilotos y administración.
 5. Asegurar la comunicación eficaz necesaria, de todos con todos.
-

Documento de trabajo

DIRECCIÓN DE AERONÁUTICA PROVINCIAL PLAN DE TRABAJO 2006

BORRADOR BASE PARA LA PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

Observación: A continuación de este borrador se transcribe la guía sobre la nomenclatura utilizada, extraída de las reglamentaciones de la RAAC

Producido por el Lic. Jorge Cappella

1. **Encuadre general.**

Trabajaremos según los cinco criterios básicos identificados, agrupados en tres PRINCIPIOS BÁSICOS:

a. SEGURIDAD

b. EXCELENCIA EN EL SERVICIO, que incluirá confort para los pasajeros (pacientes o no), puntualidad y formalidad.

c. ECONOMÍA EN EL USO DE TODOS LOS RECURSOS

Estos pasarán a conformar parámetros de control y por eso deberán definirse. Hay que explicitar qué se entiende por cada uno de ellos, qué se dice y qué se debe conseguir para que se cumplan efectivamente.

Se comienza con las definiciones que se puedan elaborar y se progresará por actualizaciones en forma continua en función de la práctica y los resultados, con una visión de METAS; ello significa que cualquier ajuste siempre será para mejorar, nunca una reducción de la exigencia.

Ejemplo: Por Seguridad se entiende, que se expresará en los siguientes indicadores objetivos, y se medirá de la siguiente forma, según lo establecido en nuestros manuales.

En cuanto a la Seguridad, son objetivos de mejora alcanzar los siguientes parámetros (valores que deben mostrar los indicadores señalados anteriormente).....

Fecha de la presente definición / /

ACCIONES:

1º Definir estos criterios.

2º Establecer objetivos de mejora para cada uno de los aspectos que definen estos criterios.

Responsable/s: todos; debe ser una producción grupal propuesta a la Dirección (DAP) en primer lugar y por intermedio de esta a la Subsecretaría (SsME).

Fecha temprana:

Fecha tardía:

2. CONTENIDOS Y DESARROLLOS

2.1. Descripción general.

Este PLAN DE TRABAJO 2006 contempla, en principio, cuatro Áreas Temáticas:

FUNCIONAL TÉCNICO OPERATIVO.

FUNCIONAL TÉCNICO ADMINISTRATIVO

RELACIONAL (RR.HH. y Eficiencia de Gestión).

DIRECCIÓN Y GESTIÓN.

Por excepción se incluirá el Área "CAMBIO DE AVIÓN", que se detalla al final de esta presentación.

Para cada Área se establecen objetivos y se definen sus fundamentos.

El cumplimiento de los Objetivos (metas), fijados contempla **dos pasos**:

1º Elaboración del correspondiente **programa de trabajo**, esto supone definiciones, indicadores, planificación de pasos necesarios, producción del material requerido, cronogramas, presupuestos y gestión necesaria para su instrumentación.

2º **Instrumentación y resultados**, tras la aprobación del correspondiente Programa.

En ambos casos se deben establecer fechas tempranas y "topes", fechas tardías.

Quienes sean responsables de cumplir el primer paso pueden convocar a otros para el segundo e incluso si se viese adecuado no participar del mismo derivando a otros las acciones necesarias.

A continuación se describen los objetivos por Área-Subárea Temática e inmediatamente a cada una las ACCIONES que se deben instrumentar.

Al planificar las acciones necesarias se deberá establecer de acuerdo con la Dirección el peso relativo o prioridad que se le asignará a cada uno de los Principios Básicos que regirá la actividad de la DAP, por ejemplo: si se debe establecer el procedimiento de asignación de vuelos en casos especiales, emergencias o imprevistos (Programación Operativa), hay que determinar con la Dirección que se priorizará, si la Seguridad, la Excelencia en el Servicio o la Economía de Recursos; en que orden, cuanto y hasta que límites.

Establecer con claridad dicho orden de prioridades para la toma de decisiones, aunque en un comienzo pueda demandar un esfuerzo adicional, contribuirá mucho a construir visiones compartidas (ver lo mismo), y unificar criterios.

Este Plan de Trabajo 2006 pasará a instrumentarse realmente cuando dichas ACCIONES estén asignadas a responsables y actores definidos, se establezcan fechas y compromisos de producción y se acuerde sobre el procedimiento de seguimiento y control correspondiente.

2.2. Área: FUNCIONAL TÉCNICO OPERATIVO.

2.2.1. (2)¹¹ Realizar toda la actividad de la DA (Dirección de Aeronáutica), de acuerdo con lo previsto e indicado por el Código Aeronáutico, Reglamentos de Vuelo, ROT-TAC, el **Manual de Operaciones de la Empresa (MOE)**, **RVSM¹²**, la **MEL** (Lista de Equipamiento Mínimo), y todos las Leyes, Decretos, Normas y Reglas que rijan la actividad.

2.2.2. (7) Asegurar la estandarización de los procedimientos operativos y su aplicación (son dos aspectos: definirlos y aplicarlos). Elaboración y mejora continua del SOP, Estándar Operations Prossedure, Procedimientos Operativos Estándares, recuperando los antecedentes del **Estándar Call Out**.

¹¹ Se escribe entre paréntesis el número de referencia que figura en la propuesta elevada por el equipo de pilotos (Rawson. Enero 2006).

¹² El MOE y el RVSM son dos de los Productos que se deben elaborar y actualizar en forma permanente; responsabilidad del personal de la DAP.

2.2.3. (8) Asegurar el Programa de Instrucción. Esto supone planificar la instrucción de todo el personal y disponer de los correspondientes Manuales de Instrucción. (son tres aspectos: planificar la instrucción, producir los manuales correspondientes y ejecutar lo planificado).

2.2.4. (10) Se conformará el COPA (Comité de Prevención de Accidentes), y todos estarán obligados a participar y producir para asegurar su funcionamiento y los aportes efectivo en el cumplimiento de los tres Principios Básicos que rigen la actividad de la DAP (ver al inicio de este documento).

2.2.5. (14) Se planificará la actividad de reparaciones y mantenimiento de los aviones; para ello se establecerán procedimientos y se diseñarán e instrumentarán Programas de Mantenimiento basados en los criterios de Inspección Progresiva.

2.2.6. (14) Se establecerán procedimientos estándar y parámetros de control para el aseo de las naves, su aprovisionamiento y el servicio de despacho.

2.2.7. (16) Se instrumentarán los Archivos de Documentación de Vuelos (cartografía, documentación de vuelo y de prevuelo como Planillas de Peso y Balanceo, Precomputadas, Meteorología, de Tiempos de Servicios y Descansos, etc...).

Este punto podrá ser incluido en el Área Funcional Administrativa en lugar de hacerlo en la Funcional Operativa; ello dependerá de cómo se lo comprenda y defina.

PRODUCCIÓN EN EL ÁREA FUNCIONAL OPERATIVA:

- Actualización del MOE.

Fecha tope:

Responsables de elaborar un Programa de Trabajo y el correspondiente cronograma con entregas parciales y producto final:

Fecha temprana para presentar este programa:

Fecha tardía:

- Producción y Actualización del RVSM

Fecha tope:

Responsables de elaborar un Programa de Trabajo y el correspondiente cronograma con entregas parciales y producto final:

Fecha temprana para presentar este Programa:

Fecha tardía:

Quienes trabajen en este Programa también pueden encargarse del Programa de Instrucción, ver más adelante)

- **Producción y actualización continua de la MEL**

Fecha tope:

Responsables de elaborar un Programa de Trabajo y el correspondiente cronograma con entregas parciales y producto final:

Fecha temprana para presentar este programa:

Fecha tardía:

- **Producción del SOP.**

Fecha tope:

Responsables de elaborar un Programa de Trabajo y el correspondiente cronograma con entregas parciales y producto final:

Fecha temprana para presentar este programa:

Fecha tardía:

- **Diseño e instrumentación del Programa de Instrucción.**

Fecha tope:

Responsables de elaborar un Programa de Trabajo y el correspondiente cronograma con entregas parciales y producto final:

Fecha temprana para presentar este programa:

Fecha tardía:

Quienes trabajen en este programa también pueden encargarse del Manual para RVSM.

- Conformación del COPA (Comité de Prevención de Accidentes), y definiciones para su funcionamiento efectivo.

Fecha tope:

Responsables de elaborar un Programa de Trabajo y el correspondiente cronograma con entregas parciales y producto final:

Fecha temprana para presentar este programa:

Fecha tardía:

- Diseño e instrumentación del Programa de Mantenimiento basado en los criterios de Inspección Progresiva.

Fecha tope:

Responsables de elaborar un Programa de Trabajo y el correspondiente cronograma con entregas parciales y producto final:

Fecha temprana para presentar este programa:

Fecha tardía:

- Elaboración y actualización (mejora continua), del Procedimientos de Aseo, Provisión y Despacho de Naves.

Fecha tope:

Responsables de elaborar un Programa de Trabajo y el correspondiente cronograma con entregas parciales y producto final:

Fecha temprana para presentar este programa:

Fecha tardía:

- Ordenamiento y mejora de los Archivos (transitorios y definitivos) y de la Biblioteca y Mapoteca con la Documentación de Vuelo.

Fecha tope:

Responsables de elaborar un Programa de Trabajo y el correspondiente cronograma con entregas parciales y producto final:

Fecha temprana para presentar este programa:

Fecha tardía:

2.3. Área FUNCIONAL TÉCNICO ADMINISTRATIVO

2.3.1. (16) Se instrumentará el Archivo Actualizado de todos los Legajos del Personal.

2.3.2. (9) Se Planificarán las asistencias a Cursos y los Exámenes de todo el personal de la DAP, que es de rigor cumplir para sostener la actividad regular de la misma.

2.3.3. (5) Se determinarán criterios y pautas, definidas, claras y explícitas, para la Programación de Vuelos, en especial en todo lo referente a afectaciones, ordenes de prioridades, asignaciones de roles, rotación de pilotos, reemplazos, casos especiales o extraordinarios, emergencias e imprevistos.

2.3.4. (6) Se elaborará el Programa de Guardias de Pilotos y personal de Mantenimiento necesario, para asegurar la cobertura exigida más la eficiencia en el manejo de emergencias e imprevistos.

2.3.5. (11) Se establecerá un procedimiento claro y tan equitativo como sea posible para determinar licencias, ordinarias y especiales, y los correspondientes reemplazos, que debe facilitar la Planificación de Licencias y Coberturas Extraordinarias por Licencias o Ausencias.

2.3.6. (16) El manejo de los Archivos, Bibliotecas y Mapotecas puede ser incluido en esta Área Temática en lugar de ubicarlo en Funcional Operativo (ver y definir)

PRODUCCIÓN EN EL ÁREA FUNCIONAL TÉCNICO ADMINISTRATIVA:

- Archivo Actualizado de todos los Legajos del Personal
- Cursos y los Exámenes de todo el personal de la DAP
- Programación de Vuelos
- Programa de Guardias de Pilotos y personal de Mantenimiento necesario
- Planificación de Licencias y Coberturas Extraordinarias por Licencias o Ausencias.
- Registros y estadísticas.

- Archivos, Bibliotecas y Mapotecas...

2.4. RELACIONAL (RR.HH. y Eficiencia de Gestión).

2.4.1. (4) Comunicación Interna.

2.4.2. (15) Comunicación y coordinación con usuarios y terceros

PRODUCCIÓN EN EL ÁREA

2.5. DIRECCIÓN Y GESTIÓN.

2.5.1. Plan de expansión.

2.5.2. Seguimiento y control de resultados

PRODUCCIÓN EN EL ÁREA

4.5.2. Dirección de Reconocimientos Médicos (DRM)

8 participantes. El director, 1 Médico Coordinador y 6 empleados administrativos. La actividad se extenderá a las Delegaciones y Sudelegaciones del resto de la Provincia; aproximadamente 10 participantes más.

La intervención se produjo a pedido de las nuevas autoridades de la Dirección. En ella el principal problema es la falta de información oportuna, e histórica, como para analizar las causas de ausentismo y proceder en consecuencia.

A la DRM se la incluye dentro del dispositivo de información sobre los recursos humanos.

La actividad del Experto en este caso consistió en:

- Analizar la demanda y el desempeño de la DRM.
- Elaborar un plan de acción.
- Ayudar a instrumentarlo.
- Capacitar al personal en técnicas de descripción de circuitos y procedimientos.
- Enseñarles a analizar circuitos y procedimientos en función de problemas ya detectados.

En este ámbito se prosiguió con las propuestas de actividades que facilitasen la participación del personal en la producción de cambios.

El Objetivo es: "apuntando" a producir un nuevo Manual de Procedimientos y Tareas Claves, como "producto concreto", resolver problemas y conseguir que se modifiquen visiones y prácticas de trabajo no convenientes para las exigencias actuales o previstas en lo inmediato.

La revisión de tareas y procedimientos, más que la confección del Manual, provoca la toma de conciencia de los problemas y los contextos y condiciones donde estos se dan, a partir de lo cual es posible iniciar un proceso de discusión racional y objetiva para resolverlos.

La metodología consiste en:

1° Acordar sobre la existencia de “un Problema Principal” a resolver, y sobre el cuadro de situación que el mismo plantea, para tener una visión compartida. Esto nos vincula el problema en cuestión con circuitos, procedimientos, tareas y roles.

2° Acordar sobre la necesidad de un diagnóstico y del correspondiente pronóstico sobre la probable evolución del cuadro de situación en cuestión, para establecer plazos y criterios de trabajo. Esto nos permite elaborar un cronograma, al menos tentativo, como otro “anclaje” más en la “realidad” (que se quiere modificar, que se quiere producir).

3° Ingresar a la elaboración de dicho diagnóstico a través de la descripción de procedimientos y tareas. Distribuir el trabajo y analizar juntos los avances para que los emergentes que se produzcan en ello nos sirvan para analizar también las dinámicas de trabajo habituales.

A la fecha, el grado de avance en la DRM, es del 70%.

Como antecedente cabe señalar que: en la Dirección de Reconocimiento Médico se manifestaba fundamentalmente falta de información y baja confiabilidad en los datos que se reunían.

Esta situación negativa se había incrementado en el último tiempo y por eso se dispuso el cambio de autoridades; ello le da a esta intervención un carácter distinto al que tiene en la Dirección de Capacitación, donde ya hacía más tiempo se trabajaba con dificultades para avanzar por la falta de recursos, sobre todo tiempo.

En estas experiencias se pone muy de manifiesto cuanto se requiere de líderes que impulsen procesos y provoquen actitudes preactivas en el personal; una práctica muy descalificada o inconcebible en escenarios burocráticos.

En la Dirección de Reconocimientos Médicos se provocó:

- Reuniones semanales regulares de la Dirección con su personal, médico y no médico, según los emergentes y las necesidades.

- El incremento de la comunicación regular con Delegaciones y Subdelegaciones a través de rutinas de consulta y apoyo logístico por trámites y suministros.
- La instrumentación de un relevamiento general de datos claves para conocer y analizar la actividad diaria (actualmente en procesamiento).
- El acuerdo con la Secretaría de Salud para conseguir el pase del personal Médico que trabaja en Reconocimiento Médico a la órbita de esta Dirección. Decreto en trámite.
- El desarrollo de un Sistema de Información que facilite las interacciones entre la Oficina Central de la DRM en Rawson las demás dependencias de esta en el resto de la Provincia.

Este sistema se encuentra en etapa de auditoria y desarrollo de aspectos de seguridad, en la Dirección general de Gobierno Digital. El mismo lo desarrollo personal de Informática de la Dirección de Capacitación y permitirá obtener información diaria con un reporte al Ministerio antes del final de cada jornada.

- La descripción, revisión y mejora de los procedimientos administrativos.
- La preparación de mejores condiciones para revisar y mejorar procedimientos médicos en los reconocimientos y dictámenes.

Cada una de estas acciones produjo resultados que en este momento ya dieron lugar a cambios y revisiones que generarán seguramente, a su vez, cambios en las distribuciones de responsabilidades y en las prácticas de trabajo.

En la Dirección de Capacitación, con el personal administrativo se produce otra dinámica y es necesaria la “re-programación de actividades”, retomando temas y problemas porque en cada ciclo se consigue un mayor nivel de comunicación y compromiso en el personal. Este ámbito demanda prever un tratamiento “reiterativo”.

Para el ciclo actual se programó y ejecuta:

1º Una reunión de análisis y autocrítica para identificar factores que impiden avanzar más rápido y sostener los acuerdos parciales logrados. Realizada y liderada por la Dirección.

2° Capacitación para actualizar las descripciones de rutinas y procedimientos de trabajo ya vistos. Con apoyo de un docente calificado del Equipo de Cursos Regulares.

3° Revisión de obstáculos y problemas frecuentes para dar lugar al re-acuerdo en la distribución de roles y funciones (responsabilidades).

4° Construcción colectiva de una metodología de seguimiento y control de resultados y anticipación de riesgos y problemas para organizarse y coordinarse en consecuencia.

En la Dirección de Capacitación, a diferencia de la Dirección de Reconocimientos Médico, la dotación es más heterogénea en cuanto al contrato de trabajo y más irregular las relaciones de trabajo-remuneración. Personas efectivas, contratadas y de Planes Trabajar, pueden realizar las mismas tareas y no perciben la misma retribución ni tiene una seguridad laboral equivalente. En cuanto a motivación y compromiso, este es un condicionante crítico frecuente para cualquier intervención en RR.HH. de la Administración Pública.

Posiblemente, por razones como esta el personal pierde rápidamente su interés, capacidad de autonomía y demanda un control, más que supervisión, muy directo y frecuente.

Al detectarse errores o reiteración de los mismos se impone la intervención correctiva de la Dirección y eso, si bien permite superar el problema porque hay muy buena respuesta por parte del personal, no reactiva la dinámica operativa "autogestiva" que se quiso promover y limita la capacidad de acción de la Dirección. En esta oportunidad se retomaron resultados y conclusiones de reuniones de trabajo anteriores, en base a lo cual se programó un ciclo de reuniones con objetivos definidos en función del Plan de Capacitación 2006 como marco y exigencia mínima; plan ya aprobado por el Ministerio.

4.5.3. Subsecretaría de Servicios Públicos.

Se trabajó con 4 personas que operará como formadores del resto d ellos Administrativos; aproximadamente 15 personas más.

En este caso, la actividad del Experto consistió en el análisis de la demanda y la elaboración de una propuesta de trabajo, además de orientar al director de Administración en el tratamiento de algunos problemas puntuales.

Esta fue solicitada por el Director de Administración de dicha área, debido a deficiencias detectadas en los circuitos administrativos, en especial los ligados a Suministros. Esas deficiencias ocasionan complicaciones que impiden cumplir plazos y lograr los objetivos fijados.

Se realizaron cuatro reuniones de trabajo con los principales responsables de esos circuitos para analizar los problemas y sus causas.

Se comprobó que no existen manuales de procedimientos propios del área, y que el personal está acostumbrado a manejarse según usos y costumbres no bien fundamentadas.

Un aspecto clave en este caso es que la nueva gestión de gobierno, al asumir sus autoridades, se encontraron con que muchas cosas “funcionaban” de hecho sin mayores dificultades hasta el momento; a cargo de personas que se ocupaban de conseguirlo sin que hubiese una explicitación formal de roles, funciones y responsabilidades. Al plantearse una mayor demanda de dedicación y sobre los desempeños es que se produce, literalmente, el “desentendimiento” de algunas de esas personas respecto de lo que hacían, por entender ellas que esas no eran sus responsabilidades y sólo lo hacían “de buena fe, para colaborar”, como favor, pero sin estar dispuestas a “quedar comprometidas”.

Como el área de Servicios Públicos se maneja según el convenio laboral que tiene como antecedente a Luz y Fuerza, y no por el convenio correspondiente al resto de los empleados de la Administración Pública Provincial, tiene un nomenclador de puestos diferentes; aunque las designaciones de puestos sí se hicieron de acuerdo con el Estatuto del Empleado Público Provincial.

En función de lo visto y tratado se procedió de la siguiente forma:

Se asesoró al Director y los Jefes Principales para que pudiesen manejar casos y situaciones concretas en lo inmediato.

Se decidió analizar más la información disponible antes de validar los argumentos recibidos y los usos y costumbres vigentes; para ello:

Se reunió la legislación, decretos y resoluciones que permiten describir el conjunto de obligaciones y restricciones que determinan los circuitos administrativos obligados para elaborar el borrador de un primer Manual de procedimientos propio.

Se reunió material sobre convenios, estatutos vigentes, legislación y resoluciones que los vinculan o describen responsabilidades, para establecer roles y funciones dentro de los circuitos establecidos por 2.1.

Iniciar con un ciclo de talleres sobre comunicación y negociación para generar un campo de interacciones personales más favorables cuando se deban discutir y acordar las nuevas asignaciones de roles y responsabilidades.

Situación actual:

El punto 1. Anterior se mantiene según novedades y emergentes.

Los puntos 2.1. y 2.2. se mantiene en proceso de instrucción y análisis por parte del Experto, para establecer cual es el campo de acción y las acciones convenientes desde RR.HH.-Capacitación.

Una de las posibilidades promovidas por el Experto es aprovechar recursos que se detectaron en la Experiencia Piloto de las Sectoriales de Personal, para iniciar con ellos la formación de un Equipo de Organización y Métodos que pueda realizar intervenciones ad hoc. Esta es una posibilidad que el Director de Administración de Servicios Público y la Dirección general de Administración de Personal están analizando.

5. Bibliografía de referencia

Anzieu, Didier- Martin, Jacques~Yves. Dinámica de los grupos pequeños. Ed. Kapelusz.

Crozier, Michel y otros. El Actor y el Sistema.

Druker; Peter. El ejecutivo eficaz. *El Ejecutivo eficaz.* Peter F. Drucker. Ed. Sudamericana.

Fisher, Ury y otros. Negociación. Sí, de acuerdo. Cómo negociar sin ceder. Ed. Norma.

Hay Group. Sistema de Remuneraciones. Descripción de puestos y evaluación de desempeños.

INAP. Instituto Nacional de la Administración Pública. Argentina. Escritos sobre el perfil de la Administración Pública, la Evaluación de Desempeños y la necesaria revisión de las estrategias para la Formación y el desarrollo de los Recursos Humanos (Página Web).

Lapassade, Georges. Grupos, Organizaciones e Instituciones.

Litwin, Edith. Las configuraciones didácticas. Ed. Paidós.

Labovitz, George y otros. Cómo hacer realidad la calidad. Una guía para el gestor orientado a resultados. Ed. Diaz de Santos.

Mertens, L. - Competencia Laboral. Sistemas, surgimiento y modelos. Ed. Cinterfor/OIT 1996.

Mintzberg, Henry. Estructura de las Organizaciones. Ed. Ariel.

Mayo, Andrew y Lank, Elizabeth. Las organizaciones que aprenden (The Power of Learning). Ed. Gestión 2000.

Paín, Abraham. Aprendizaje Informal. Capacitación Laboral. Ed. Granica.

Pichon Riviere y otros, Grupos Operativos.

Senge, Peter. La quinta disciplina. Ed. Granica.

Schvarstein, Leonardo. Diseño de Organizaciones. Tensiones y paradojas. Ed. Paidós.

Varios autores. CRM (Gerenciamiento de los recursos para la seguridad en vuelo)– El Despegue. Compendio de Producción de las Jornadas de Actualización 2001. Seguridad en Aeronáutica. Ateneo Lorenzo Santandreu.

ANEXO 1

- ANEXO 1 -

Población total beneficiada directamente con la Asistencia Técnica del CFI

Lugar / Actividad desarrollada en, con o para...	Participantes
TOTAL	1.418
Aplicación de la nueva Ley de Administración Financiera y Régimen de Contrataciones	460
Unidad Ejecutora Provincial del Ministerio de Economía.	12
Ministerio de Educación. Personal administrativo.	240
Dirección de Transporte	50
Cursos Abiertos	78
Formación en RR.HH.	36
Jóvenes Profesionales	20
Secretaría de Pesca	40
Dirección de Rentas	25
Comunas Rurales	60
Mesas de Entrada	279
Asesorías Legales	37
Secretarías privadas	38
Aeronáutica Provincial	21
Dirección de Reconocimientos Médicos	8
Subsecretaría de Servicios Públicos	4
Personal de la Dirección de Capacitación	10

Actividades de capacitación específicas para la aplicación de la Ley N° 5447/05, de Administración financiera y Régimen de Contrataciones (4.2.)
 Población a capacitar.

Objetivo		Total de personas con quienes hay que trabajar <i>(estimado)</i>
TOTAL		460
Sensibilizar		60
Instruir sobre la aplicación	En funciones principales, con desarrollo parcial.	100
Desarrollar comprensión y alcances	En habilidades básicas requeridas para analizar casos, novedades e imprevistos.	300

Ministerio de Economía- Unidad Ejecutora Provincial (UEP 4.3.1.)

Experiencia de coordinación y mejoramiento del actual trabajo en equipo, entre e inter-áreas.

12 Jefes como participantes directos, y por su intermedio el personal a cargo, 32 personas. 6 encuentros y entrevistas de supervisión y coaching.

Ministerio de Educación-Administración Central (4.3.2.)

Talleres de Comunicación y Trabajo en Equipo (ligados al curso sobre "Uso de la PC")

240 participantes, en grupos de 30, en talleres de dos encuentros y un eventual tercero que no fue necesario en todos los casos.

Dirección de Transporte (4.3.3.)

Trabajo en Equipo y Resolución de Problemas

Dos tipos de Talleres, uno interno, de tres encuentros, en dos grupos de 15 personas, y otro mixto, para el cual se convocó a Gerentes y Jefes de Terminales de Ómnibus y representantes de las Cámaras, 20 personas.

Cursos abiertos (4.3.4.)

Trabajo en Equipo

78 participantes en cuatro grupos, dos encuentros cada grupo.

Formación en Relaciones Laborales (4.4.1.)

Experiencia piloto. Primera etapa: Aspectos legales y de administración de Personal.

Este programa convocó a 36 participantes seleccionados por la Dirección general de Administración de Personal, en base a sus antecedentes y evaluaciones de desempeños; de los cuales 23 completaron el ciclo.

La actividad se desarrollo durante tres meses y medio, tres días por semana (martes, miércoles y jueves), de 17:30 a 20:30, acumulando un total de 152 horas reloj.

Programa Jóvenes Profesionales (4.4.2.)

Actualmente integran este grupo unas 20 personas y se prevé su ampliación.

La Secretaría Privada del Ministerio de Coordinación de Gabinete junto con la del señor Gobernador son quines lideran la convocatoria de este grupo, con el que ya se reunieron varias veces, y fueron quienes solicitaron la intervención del Experto.

Dada las características y el podo tiempo disponible se trabajó en cuatro encuentros con seis miembros del grupo a quienes se los reconoce como líderes informales y con ellos se produjo el plan que se prevé instrumentar durante el 2006.

Secretaría de Pesca (4.4.3.)

La actividad se planificó para un total de 40 participantes distribuidos en la provincia y dedicados a Inspecciones.

En la provincia es la primera experiencia de capacitación a través de la línea de mando, con soporte a distancia.

Ver CD adjunto.

Dirección General de Rentas (4.4.4.)

Población a capacitar: 60 personas que integran diferentes equipos que deben interactuar diariamente.

Participantes de las actividades ya instrumentadas: 25

Comunas Rurales (4.4.5.)

Al menos 60 participantes, miembros de las Comunas. Esta población puede aumentar a unos 100. Hasta ahora participaron de los Cursos y Talleres sólo una parte de ellos.

Programa del Sistema de Mesas de Entradas y Seguimiento de Expedientes (4.4.6.)

Cobertura lograda con la actividad desarrollada al 15/02/06

Lugar	Capacitados	
	Mesas	Personas
TOTAL	108	279
Gobernación	12	20
Ministerio de Coordinación de Gabinete	5	17
Ministerio de Economía	19	45
Ministerio de Producción	11	29
Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia	4	14
Ministerio de la Familia y Promoción Social	11	34
Secretaría de Infraestructura, Planeamiento y Servicios Públicos	12	23
Secretaría de Turismo	14	31
Secretaría de Pesca	1	2
Secretaría de Deportes	1	3
Dirección General de Rentas	1	5
Dirección de Minas y Geología	1	1
Dirección General de Registros Civiles	1	3
IAC	7	29
CORFO	8	23

Programa de Asesorías Legales (4.4.7.)

La actividad del Experto en este punto consistió en:

Se estima unas 200 personas a capacitar. Hasta el momento participaron 37.

Se optó por la capacitación autoadministrada y ya se emitieron dos de los cuatro manuales preparados.

Las Asesorías Legales, junto con las Mesas de Entradas, son claves para el programa de simplificación de procedimientos y agilización de los circuitos de expedientes.

Programa para las Secretarías Privadas (4.4.8.)

Esta actividad ya está definida y próxima a ser ejecutada. Se capacitarán aproximadamente 38 personas.

Aeronáutica Provincial (4.5.1.)

21 participantes. 6 Pilotos, 8 Técnicos de mantenimiento, 1 Ingeniero, 2 Médicos, 1 Enfermero y 3 Administrativos

Dirección de Reconocimientos Médicos (4.5.2.)

8 participantes. El director, 1 Médico Coordinador y 6 empleados administrativos. La actividad se extenderá a las Delegaciones y Sudelegaciones del resto de la Provincia; aproximadamente 10 participantes más.

Subsecretaría de Servicios Públicos (4.5.3.)

Se trabajó con 4 personas que operará como formadores del resto de los Administrativos; aproximadamente 15 personas más.