

PROGRAMA

¿De qué va a vivir mi pueblo?

2da Etapa

Informe de Final

EJE ESTRATÉGICO

Conocimiento, tecnología y producción

PROYECTO PRODUCTIVO COMARCAL

Conocimiento y desarrollo tecnológico
para la producción en la sociedad del conocimiento

COMARCA

VIRCh-Valdés

Cont. Gabriela Marisa Dufour



Índice	.
1. Introducción	3
2. Consideraciones previas	4
3. De las actividades o tareas.....	13
Construcción de un sistema de innovación regional	
a. Oficina de la innovación	13
b. Sistematización de las producciones y resultados del entorno científico tecnológico	15
c. Programa de difusión masiva de las producciones del entorno científico-tecnológico.....	15
d. Sistematización de las necesidades tecnológicas de los sectores productivos de la comarca.....	16
e. Catalogo de tecnologías en lenguaje productivo.....	19
f. Programa de jóvenes vinculadotes.....	20
g. Programa de mentor tecnologico.....	21
h. Reuniones interinstitucionales	25
i. Acuerdo de Cooperación con los organismos de Ciencia y Técnica Nacionales	26
j. Construcción de un sistema de formación para la competitividad. Cursos de formación específica de los ejes comarcales.....	26
4. Cronograma.....	29
5. Ejecución presupuestaria	30
a. Humanos	
b. Materiales	
c. Técnicos	
6. Indicadores	31
7. Condiciones de viabilidad del PPC.....	32
Anexos.....	33

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo del eje estratégico – **Conocimiento y Desarrollo tecnológico para la producción en la sociedad de la información (o el conocimiento)** – requiere resaltar algunos conceptos que resultan rectores al momento de concretar las acciones previstas.

En primer lugar, no podemos perder de vista, que la construcción del entramado de relaciones entre el mundo productivo y el mundo científico tecnológico será sin duda, el objetivo a largo plazo del eje, y a su vez, el sostén y guía de cada una de las actividades que realicemos.

En segundo lugar, el programa comarcal se sustenta en un modelo de desarrollo local que busca instalar a nivel territorial capacidades que permitan la apropiación de conocimientos y faciliten la accesibilidad y conservación de empleos de calidad.

Y en tercer lugar, la sostenibilidad de las acciones podrá lograrse si desde la tarea cotidiana se estimula la conformación de un tejido empresarial innovador que facilite la incorporación de nuevas formas de trabajo y reconozca como generador de renta al conocimiento aplicado a los negocios.

Recordar estos conceptos desarrollados ampliamente en el proyecto original, busca ubicar nuevamente al lector de este informe de avance, en el marco de actuación del consultor.



2. CONSIDERACIONES PREVIAS

Si bien hacia fin del 2006 se habían podido encaminados las acciones previstas en el proyecto comarcal y en particular, en el Eje Conocimiento, tecnología y producción, no resultaba así, para los temas que requerían articulación con las políticas públicas provinciales de Ciencia y Técnica, ya que se encontraban pendientes, la designación del responsable de la Dirección General de Ciencia y Técnica, dependiente del Ministerio de la Producción. Esta situación se agravó a partir de la división de dicho Ministerio en dos estructuras: Ministerio de Agricultura, Ganadería e Industria y el Ministerio de Turismo, Comercio Exterior e Inversiones. A la fecha de finalización del presente informe no se han definido aun claramente las funciones e incumbencia en cada uno de los Ministerios respecto de la temática específica vinculada con el desarrollo tecnológico y la vinculación de la misma con el sector productivo.

Recién 15 de febrero del 2007 se transfirió el 40% de los fondos previstos para la ejecución de las acciones pendientes del año 2006, situación que alteró el programa de actividades, en particular, las que estaban supeditadas a la disponibilidad de dinero. De cualquier manera en los casos que fue posible, la que suscribe siguió adelante con las tareas asumiendo un compromiso personal con los consultores que ya estaban colaborando.

Para mayor claridad describiremos las acciones prevista en el proyecto general para este periodo (noviembre 2006 – abril 2007) de acuerdo a plan de trabajo aprobado por el ex-Ministerio de la Producción y el Consejo Federal de Inversiones:

Etapas / MES 1:

GESTION DE VENTANILLA DE ATENCIÓN DE LA INNOVACIÓN

Oficina Virch – Valdés de la Innovación - OVVI:

La Gestión de la OVVI se concentrara en posesionarse como el área de Vinculación tecnológica dependiente del Ministerio de la Producción pero con actuación comarcal con el objetivo de difundir los programas y fuentes de financiamiento para los procesos de innovación.

La misma cuenta hoy, con dos ventanillas de atención, una en la ciudad de Trelew en el espacio físico previsto para el Centro de Investigación Aplicada del VIRCH y la otra en la Agencia de Desarrollo Productivo Puerto Madryn, y cuenta con el equipamiento e instalaciones adecuadas a su funcionamiento.

La oficina de innovación de la comarca tiene un rol de difusor de las líneas de asistencia existentes para financiamiento, subsidios u otros instrumentos y además se constituirá en el apoyo burocrático para trámites, rendiciones u otras obligaciones que el sistema de ciencia y técnico exige para las líneas vigentes. Además relevara en forma permanente las empresas o emprendimientos en condiciones de aprovechar los instrumentos de asistencia disponibles (fontar, Pfp, Nuevas ideas Chubut etc.) para las experiencias de transferencia de tecnología. Articulará sus acciones con la Dirección General de Ciencia y Técnica provincial y para ello deberá:

- Mantener la Contratación de dos pasantes que se ocuparan de poner a disposición de las empresas la documentación y exigencias de cada programa
- Fortalecer la Atención permanente y Asistencia Técnica a empresas e instituciones científicas

CONSTRUCCIÓN DE LOS VINCULOS ENTRE EL ENTORNO CIENTIFICO Y EL MUNDO PRODUCTIVO

Reuniones interinstitucionales

Atento la dificultad de poner en marcha el Consejo de Ciencia y Técnica provincial, y con el objetivo de no postergar mas el inicio de un dialogo permanente que permita la construcción de una visión compartida a nivel comarcal de la temáticas de incumbencia de eje "conocimiento", el equipo técnico, realizara convocatorias a las instituciones científicas, a las cámaras empresariales y sindicatos mas importante de la comarca, priorizando aquellos vinculados con los otros ejes.

- Articular las relaciones entre los actores del entorno científico a nivel territorial
- Articular las relaciones entre los actores del mundo productivo
- Articular las relaciones entre ambos.

Se realizará la primera reunión antes de la finalización del primer mes de ejecución del proyecto.

Etapa / MES 2:

GESTION DE VENTANILLA DE ATENCIÓN DE LA INNOVACIÓN

Oficina Virch – Valdés de la Innovación - OVVI:

Se continuara con:

- Disposición de Archivos de los marcos legales y regulatorios de cada programa
- Contacto con las instituciones responsables de los procesos de implementación y evaluación de cada programa

- Con los relevamientos realizados se elaborará la base de datos única y pública de los programas y/o fuentes de financiamiento para la transferencia de tecnologías. La misma será puesta a disposición de la comunidad en la página del Ministerio de la producción a partir del mes de diciembre 2006.

DIFUSION PERMANENTE DE LAS PRODUCCIONES Y RESULTADOS DEL ENTORNO CIENTIFICO

Finalizada la primera etapa del relevamiento de oferta tecnológica, identificados los grupos, procesada la información disponible, contamos con el diagnostico que nos permite reformular los vínculos con las instituciones científicas tecnológicas.

Debemos ahora establecer un vínculo más directo con los investigadores y tecnólogos para transferir las necesidades del medio y para construir juntos una oferta tecnológica acorde a las necesidades del mundo productivo

El análisis en profundidad de la parte B del formulario de relevamiento de oferta tecnológica determinara las entrevistas en profundidad que se realizaran para detectar a los participantes de experiencias y procesos de transferencias concretas. Se planificaran entrevistas en profundidad, a fin de detectar los factores, variables que permitieron logros en dichos proyectos. Se seleccionaran también experiencias no exitosas para detectar las causas de su fracaso o dificultades.

Asimismo la oferta tecnológica de la Comarca Virch- Valdés se articulara con el relevamiento que se esta realizando en la comarca Senguer – San Jorge ya que se aprovecharan los instrumentos diseñado en la instancia anterior, y así lograr



contar con información de todas las instituciones científico tecnológicas radicadas en la provincia.

DIFUSION PERMANENTE DE LAS NECESIDADES TECNOLÓGICAS POR SECTOR PRODUCTIVO

Durante la primera etapa de ejecución del proyecto se diseñó la metodología de relevamiento y se cuenta ya con datos de los sectores pesca artesanal, textil lanero, metalmecánica, agro alimentos y textil artesanal. Se continuara con los talleres de relevamiento de demandas tecnológicas. Finalizada esta etapa se sistematizara las demandas en la página Web del Ministerio de la Produccion.

Etapa / MES 3:

GESTION DE VENTANILLA DE ATENCIÓN DE LA INNOVACIÓN

Oficina Virch – Valdés de la Innovación - OVVI:

- Se inicia el proceso de asistencia y acompañamiento para que las empresas realicen el proceso de formulación y gestión de proyectos de su interés

Se establecerán horarios de atención para las empresas e instituciones científicas.

DIFUSION PERMANENTE DE LAS PRODUCCIONES Y RESULTADOS DEL ENTORNO CIENTIFICO

Uno de los objetivos del proyecto en general es sensibilizar y motivar a los actores del mundo productivo y el entorno científico a fortalecer los lazos, los vínculos, a construir entramados que instalen modos de actuación conjunto. Para ello creemos necesario la participación de encuentros conjuntos que muestren estas acciones, Por ello se propone la realización un evento regional para la difusión de la oferta y exposición de las experiencias exitosas y también las

dificultades que debieron sortear para alcanzar los objetivos propuestos en cada uno de los caminos que decidieron recorrer juntos. Asimismo se invitarán expertos nacionales con amplia experiencia en estos procesos.

Se realizará antes de la finalización del 2006.

DIFUSION PERMANENTE DE LAS NECESIDADES TECNOLÓGICAS POR SECTOR PRODUCTIVO

La información relevada de acuerdo a las tareas descritas en el mes anterior deberá ser difundida a través distintas vías de comunicación que garantice una disposición amplia y de máxima cobertura territorial.

ELABORACION DEL CATALOGO DE TECNOLOGIAS EN LENGUAJE PRODUCTIVO

Al analizar las respuestas de la encuesta de oferta tecnológica pudimos verificar que una de las barreras más importantes para establecer un vínculo fluido entre el mundo productivo y científico es el uso de diferentes lenguajes.

Por ello en este periodo se comenzará con un proceso de traducción y ampliación de la información de los datos relevados para expresarlos en un lenguaje habitual y accesible al mundo productivo.

PROGRAMA DE MENTOR TECNOLÓGICO

Se identificarán a nivel territorial empresas en proceso de expansión o con productos con fuerte potencial o con mercados demandantes, preferentemente pymes, pero que presentan dificultades para resolver problemas internos que pueden ser resueltos con tecnologías disponibles o no disponibles pero con potencial de desarrollo, en particular estos datos surgirán de la sistematización de las necesidades tecnológicas por sector productivo.



Asimismo se identificarán a nivel territorial y extraterritorial expertos tecnólogos en disciplinas acorde a las necesidades de esas empresas

Se celebrará con dos profesionales un contrato de locación de servicios por el término inicial de 3 meses, a partir del mes de diciembre del 2006. Finalizado el periodo, se realizará la primera evaluación y se decidirá la continuidad del mismo. Dicho contrato, en sus términos de referencia, expresara el plan detallado:

- Se establecerá un acuerdo de trabajo conjunto, profesional-empresa – Ministerio de la producción, gratuito para la empresa, con honorarios a cargo del Estado
- El periodo de actuación estará preestablecido en dicho plan,
- Cada mentor no podrá atender más de 8 empresas en la región del mismo sector.
- El cupo de empresas se podrá ampliar a partir de la promoción de acciones asociativas.
- Se priorizará la selección de tecnólogos vinculación previa con las instituciones científicas/tecnológicas.

Asimismo se gestionara otras fuentes de financiamiento para dar continuidad al programa (Ej. PRE)

Etapa / MES 4:

GESTION DE VENTANILLA DE ATENCIÓN DE LA INNOVACIÓN

Oficina Virch – Valdés de la Innovación - OVVI:

Se continuará el proceso de asistencia y acompañamiento para que las empresas realicen el proceso de formulación y gestión de proyectos de su interés.

ELABORACION DEL CATALOGO DE TECNOLOGIAS EN LENGUAJE PRODUCTIVO

Se seguirá en el proceso de redacción y diseño

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE JÓVENES PROFESIONALES

Se diseñara el programa para formación de jóvenes profesionales para la transferencia de tecnologías específicas. El objetivo es formar un grupo de jóvenes interesados en desarrollo de aplicación práctica al mundo productivo.

Etapā / MES 5:

GESTION DE VENTANILLA DE ATENCIÓN DE LA INNOVACIÓN

Oficina Virch – Valdés de la Innovación - OVVI:

Se continuará el proceso de asistencia y acompañamiento para que las empresas realicen el proceso de formulación y gestión de proyectos de su interés.

PROGRAMA DE MENTOR TECNOLÓGICO

Superada esta instancia de selección se asignaran las empresas a cada mentor.

Actividades:

- I. Profundización del diagnóstico inicial
- II. Agrupamiento de las necesidades del sector por tipología sectorial
- III. Búsquedas de oferentes tecnológicos
- IV. Organización de las acciones de transferencias
- V. Celebración de los acuerdos de asistencia o formación
- VI. Monitoreo
- VII. Reformulación de las acciones (si fuera necesario)
- VIII. Evaluación



CONSTRUCCION DE UN SISTEMA DE FORMACION PARA LA CÔMPETITIVIDAD

Selección y gestión de instituciones para el diseño de ofertas de formación acorde con las demandas planteadas por el sector productivo

Etãpã / MES 6:

GESTION DE VENTANILLA DE ATENCION DE LA INNOVACION

Oficina Virch – Valdés de la Innovación - OVVI:

Se continuará el proceso de asistencia y acompañamiento para que las empresas realicen el proceso de formulación y gestión de proyectos de su interés.

ELABORACION DEL CATALOGO DE TECNOLOGIAS EN LENGUAJE PRODUCTIVO

Se publicara la primera prueba piloto del catalogo elaborado

CONSTRUCCION DE LOS VINCULOS ENTRE EL ENTORNO CIENTIFICO Y EL MUNDO PRODUCTIVO Y FORTALECIMIENTO DE LA RELACIONES ENTRE LAS INSTITUCIONES NACIONALES Y PROVINCIALES DEL AMBITO CIENTIFICO

Se realizará la segunda reunión antes de la finalización de la ejecución de esta etapa del proyecto.

PROGRAMA DE MENTOR TECNOLOGICO

Se evaluara el funcionamiento e impacto de la aplicación durante los primeros tres meses.

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE JOVENES PROFESIONALES

Se dispondrá del programa diseñado, y serán los pasos siguientes la búsqueda de financiamiento para su aplicación

CONSTRUCCION DE UN SISTEMA DE FORMACION PARA LA COMPETITIVIDAD

Disponibilidad de la Agenda de instituciones para el diseño de ofertas de formación acorde con las demandas planteadas por el sector productivo

3. DE LAS ACTIVIDADES O TAREAS

a. Oficina Virch – Valdés de la Innovación - OVVI :

Tanto en las instalaciones del Centro de Investigaciones Aplicadas de Valle Inferior del Río Chubut – CIAVICH -, Alberdi 221 de la ciudad de Trelew, lugar donde se encuentra localizada la Oficina Virch Valdés de la Innovación OVVI, como en la sede de la Dirección de Desarrollo Económico – Av. Rawson 21 de la ciudad de Puerto Madryn-, en los horarios de 9 a 12.30 desarrollan sus actividades los pasantes seleccionados Francisco Cerra (Trelew) y Lucinda Tacacho (P. Madryn).

Actualmente desarrollan las siguientes actividades:

- Visita y confección de la encuesta de oferta tecnológica a las unidades ejecutoras que no respondieron en la primera convocatoria o visita.
- Carga de los resultados de las encuestas de oferta tecnológica
- Diseño de la Base de datos de fuentes de financiamiento, utilizando el programa Access – Microsoft Office –
- Carga de marcos legales y regulatorios de los programas o instituciones que ofertan financiamiento para transferencia de tecnologías.



- Actualización de la agenda de contactos de instituciones empresarias, sindicales y científico- tecnológicas
- Participación como asistentes de los eventos organizados por la OVVI: Talleres de relevamiento de demandas tecnológicas, Charla taller sobre Administración del Efectivo, presentación del programa de Mentor Tecnológico, etc.
- Asistencia en la conformación de legajos de las empresas atendidas por el mentor
- Búsqueda de información sobre sistemas de innovación e investigación y desarrollo en el mundo occidental
- Asistencia en la organización del evento de elaboración del protocolo de lanas orgánicas.

Aprovechando el mailing de las organizaciones gremiales empresarias se difundirán los servicios de la OVVI, en particular el programa de Mentoría Tecnológica y la información sobre servicios tecnológicos y fuentes de financiamiento para la facilitar los vínculos entre el mundo productivo y el mundo científico. Se comenzara entonces, con la atención al público en forma personalizada a partir del 1 de marzo del 2007, a partir de un acuerdo de trabajo con las Cámaras de Industria y Comercio de Trelew y Puerto Madryn.

Asimismo se habilito la cuenta de mail: ejekonocimiento@chubut.gov.ar y bajo la misma dirección y utilizando el programa de Chat MSN comunicación permanente con las empresas o empresarios que ingresaron al programa de mentoría o necesitan hacer consultas específicas.



b. Sistematización de los producciones y resultados del Entorno científico

Actualmente se cuenta con 50 % de respuestas del formulario de oferta tecnológica de las instituciones visitadas. Se continúa con el programa de visitas pero con otra estrategia de trabajo. Se entreno también a la otra pasante en entrevista en profundidad, incorporándola a la misma tarea que realizaba el otro integrante del equipo. A la fecha han realizado la tarea en forma conjunta ambos pasantes.

Si bien el procedimiento es más arduo; garantiza la respuesta, y entrena a los pasantes en la comprensión del lenguaje científico y en la adecuación de los mismos al mundo productivo.

Se adjunta la base actualizada, la misma esta siendo reprocesada para incorporar a la pagina de la OVVI y poder realizar busqueda de los contenidos actuales.

c. Programa de difusión masiva de las producciones del Entorno científico

Siendo nuestro objetivo que la información relevada de acuerdo a las tareas descriptas en el punto anterior sean difundida a través distintas vías de comunicación que garantice una disposición amplia y de máxima cobertura territorial, y si bien siempre contamos con un vinculo permanente con la Dirección de Gobierno Digital de la provincia de Chubut, responsable de la administración y gestión de las paginas Web institucionales, la demora en la elaboración de los



aspectos técnicos nos llevaron reformular la tarea. Se elaboró el material para realizar un llamado a concurso para contratar un especialista en estos temas que nos brindara la asistencia técnica necesaria para contar rápidamente con la página Web. Se realizaron entrevistas y se acordó con cada uno de ellos, la presentación de una propuesta y presupuesto para realizar la selección.

Posteriormente, y a pesar de dichas gestiones, la Dirección de Gobierno Digital nos comunicó que de utilizar el mecanismo de tercerización para la confección de la página Web debería activarse mediante la utilización de un dominio diferente a *chubut.gov.ar*. ya que existe legislación (Decreto) que restringe dicho mecanismo. Por lo tanto, nuevamente se reprogramó el trabajo con dicha dirección, y nos encontramos trabajando en la programación y diseño de la página Web con la asistencia del equipo técnico y profesional de gobierno digital.

Se adjunta como anexo el desarrollo realizado hasta la fecha del mapa del sitio. El mismo se ubicará en la página correspondiente a www.comarcas.chubut.gov.ar.

d. Sistematización de las necesidades tecnológicas por sector productivo

Continuamos con el relevamiento de necesidades tecnológicas por sector productivo.

Se realizó en la localidad de Gaiman el taller Ganadero y en la localidad de Puerto Madryn el taller del sector turístico.

El primero se realizó simultáneamente con la presentación formal del eje Ganadero en un evento donde también se realizó una evaluación del Eje agroalimentario.

El segundo, se estructuró mediante un evento convocado por la Cámara de Industria y Comercio Puerto Madryn con la participación de actores claves del sector.

En el caso del sector turismo del Valle persisten una serie de dificultades, conflictos entre empresarios. Esto nos llevó a evaluar el cambio de estrategia para esta región. Identificamos a los actores relevantes y realizamos entrevistas individuales donde se trabaja el tema tecnología según la actividad: hotelera, gastronomía, receptivo, transportación, logística, servicios especiales (pesca deportiva, etc.) y venta de pasajes. Hemos iniciado las visitas en la ciudad de Trelew.

Como producto del taller de relevamiento de demandas tecnológicas del sector textil industrial, las industrias locales solicitaron el acompañamiento y la gestión para promover la elaboración de la norma técnica que permita certificar con carácter orgánico las lanas procesadas en la región. A partir de esta solicitud se contactó a los representantes del IRAM – Organismo Normalizador de la Argentina – quienes nos brindaron la asistencia para iniciar este proceso.

Se realizaron tres reuniones de trabajo: 20 de febrero, 27 de marzo y 26 de abril del "Subcomité de la producción y procesamiento de lanas

orgánicas” iniciando así, la tarea de elaboración del protocolo que deberá cumplimentar los procedimientos establecidos por el organismo normalizador. Asimismo participo del evento el SENASA - Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria - en su calidad de organismo regulador de las normas orgánicas.

Se estima un trabajo de aproximadamente ocho meses, caracterizado por la participación activa de los actores de la cadena lanera, y la necesidad de lograr un consenso que permita cumplimentar con las exigencias internacionales. Adjuntamos el material de trabajo, lectura y estudio. La coordinadora del eje fue designada secretaria del subcomité.

Asimismo se realizó la presentación de esta actividad en el evento organizado por el Ministerio de Turismo, Comercio Exterior e Inversiones “Jornadas de Comercio Exterior en el mercado de Lanasy Fibras Naturales de la Patagonia *Capacitación y Encuentro de Negocios*” los días 29 y 30 de marzo, se adjunta la exposición realizada.

Otra de las actividades que se iniciaron a partir de las demandas tecnológicas de los sectores fue la elaboración de cursos de capacitación vinculados con formación en competencias básicas y específicas.

En particular, la Cámara de Industria y Comercio del Valle inferior del Río Chubut solicitó desarrollar propuestas específicas para el comercio local. Se incluyen las mismas en el ítem respectivo.



e. Elaboración del Catalogo de Tecnologías en lenguaje productivo

Al iniciar el relevamiento de oferta tecnológica y también previamente, cuando realizábamos las entrevistas a los actores sociales – empresarios e investigadores- para elaborar el proyecto comarcal del eje conocimiento, habíamos detectado como la barrera más importante en el establecimiento de los vínculos, el lenguaje.

Los procesos de vinculación tecnológica requieren diálogos efectivos y formas avanzadas de comunicación que proporcionen confianza, y construyan un marco propicio para lograr el mejor desarrollo de la relación profesional y la consecución de buenos resultados.

De las encuestas y entrevistas realizadas surge claramente que el lenguaje utilizado por los investigadores no resulta familiar para los gerentes o emprendedores. Estas dificultades, nos llevaron a replantear y sugerir el cambio de modalidad de trabajo y la elaboración de un catalogo con lenguaje coloquial de acceso fácil al mundo productivo facilitando la accesibilidad y disponibilidad de los mecanismos que pueden constituirse en soluciones a los problemas productivos de la región.

En esta etapa se elaboro la metodología que se utilizara para convertir las encuestas de oferta tecnológicas regionales en información accesible a la comunidad productiva. Se adjunta como anexo la misma.

f. Programa de jóvenes profesionales

En esta acción entra en juego con especial relevancia el papel de los Jóvenes vinculados tecnológicos. Se tratará de agentes vinculados a los grupos, departamentos o proyectos de investigación con interés por fomentar las relaciones del sector científico con el sector productivo, asimismo se constituirán en los canales para contribuir a la definición de estrategias, técnicas y actuaciones con cada sector productivo.

Se seleccionaran jóvenes vinculados a instituciones científicas de la región o egresados de las mismas, quienes se especializaran en un ámbito específico. De esta manera se organizara la oferta alrededor de los principales sectores de actividad de la región, manteniendo por lo tanto el enfoque de atención a la demanda.

Con respecto al equipo a conformar, se considera que el mayor valor agregado más relevante de la selección será, además de su profundo conocimiento de los temas sectoriales, la complementariedad de los perfiles seleccionados y las características emprendedoras de los integrantes.

Cabe señalar que aunque cada uno de ellos trabaje individualmente en apoyo técnico, deberá enfocar cada una de sus tareas teniendo en cuenta siempre la relación con el conjunto, configurándose una autentica red de trabajo.

El programa tendrá dos etapas:

- a. Curso de formación en vinculación tecnológica
- b. Plan de trabajo en áreas y productos específicos.

Se desarrollara durante 8 meses y requerirá el trabajo en equipo con los mentores y la coordinación del eje. Se adjunta el programa detallada como anexo.

g. Programa de Mentor tecnológico

Durante esta etapa se puso en marcha el programa de Mentor tecnologico. Fueron muchas las dificultades que se presentaron lo que obligo a una permanente redefinición acorde a las disponibilidades presupuestarias y a las restricciones de tipo técnico que se presentaron:

Selección de los mentores

El reclutamiento estuvo a cargo del coordinador del proyecto, quien identificó potenciales candidatos, poseedores de ciertas aptitudes, características y experiencias que puedan contribuir al logro de los objetivos de la mentoría. Recordamos que los criterios tenidos en cuenta para que la mentoría resulte exitosa fueron:

- I. Los mentores deben contar con la expertis disciplinar y reunir las habilidades y las siguientes características:
 - a. Compartir ideas, experiencias y perspectivas
 - b. Actuar como un modelo de conducta
 - c. Discutir sueños y objetivos
 - d. Demostrar capacidad para escuchar
 - e. Utilizar habilidades de estímulo y reacción

- f. Promover solución e problemas y mediación
- II. El reclutamiento además de garantizar la selección de la persona adecuada, se prevé un mecanismo de entrenamiento en el desarrollo de comportamiento emprendedor.
 - III. Se selecciono al Lic. Oşcar Antonena, especialista en Finanzas. Se explica en el punto siguiente el desarrollo de la mentoría.

La puesta en marcha del programa, nos hizo replantear el perfil profesional de los posibles mentores ya que a medida que intervenimos en las empresas, confirmamos la necesidad de trabajar en temáticas transversales, ajustadas a los perfiles sectoriales. Así es que se decidió buscar los siguientes perfiles:

- *Especialista en mejora de procesos internos*: Ingenieros, expertos en reingeniería, reorganización de plantas, etc.
- *Especialista en logística* : en este caso se esta evaluando la experiencia en empresas medianas y pequeñas en la implementación de cadenas logísticas
- *Especialista en protección del medio ambiente*: Biólogos con experiencia en implantación de emprendimientos productivos con restricciones medioambientales.

Se identificaron los potenciales candidatos, que conjuguen su formación profesional con las aptitudes, características y experiencias que puedan contribuir al logro de los objetivos de la mentoría.

Recordamos que los criterios tenidos en cuenta para que la mentoría resulte exitosa fueron:

- IV. Los mentores deben contar con la expertis disciplinar y reunir las habilidades y las siguientes características:
 - a. Compartir ideas, experiencias y perspectivas
 - b. Actuar como un modelo de conducta
 - c. Discutir sueños y objetivos
 - d. Demostrar capacidad para escuchar
 - e. Utilizar habilidades de estímulo y reacción
 - f. Promover solución e problemas y mediación
- V. El reclutamiento además de garantizar la selección de la persona adecuada, se prevé un mecanismo de entrenamiento en el desarrollo de comportamiento emprendedor.

Nos encontramos a la espera de la disponibilidad presupuestaria para celebrar los contratos respectivos y ampliar el programa de Mentoría con los nuevos profesionales.

Puesta en marcha “Mentor en Gestión”

El Lic. Oscar Antonena, especialista en Finanzas inicio durante los meses de diciembre, enero y febrero (primer contrato) y marzo – abril (segundo contrato) la tarea de diagnostico en las empresas seleccionadas.



A fin de cumplir con el propósito antes descrito, el Consultor desarrollo las siguientes actividades:

1. Presentación de dos seminarios – Trelew y Puerto Madryn -

2. Selección de cuatro empresas (1 trelew/ 3 Puerto Madryn) interesadas en participar del programa de diagnóstico sobre situación financiera y manejo de efectivo: Análisis de la concordancia entre el ciclo de efectivo y ciclo operativo.

3. Elaboración de los diagnósticos, acorde a cada necesidad, y en casi todos los casos el informe de situación fue más amplio, enumeramos los casos trabajados:

a. Identificación de Unidades de negocio diferentes, con ciclos de efectivo y operativo diferentes, y consecuentemente con requerimientos diferentes de información y gestión financiera

b. Una empresa grande acuerda trabajar con su cadena de proveedores para mejorar la gestión financiera y logística

c. Una empresa en riesgo por la llegada a la ciudad de grandes cadenas de sus mismo rubro, con instrumentos financieros complejos y requiere el desarrollo de estrategias para mejorar su competitividad.

d. Una empresa innovadora que implemento su primera exportación que requiere asistencia técnica para llevar en forma eficiente este tipo de operaciones.

e. Empresas con necesidad de diagnóstico sobre RRHH

f. Una empresa con problemas de fidelización de clientes

g. Un grupo empresario gastronómico que solicita el diagnóstico como mecanismos de evaluación de la gestión.

4. Relevamiento y análisis de la oferta de Productos / Servicios tecnológicos adecuados para satisfacer la demanda de las Pymes locales
5. Propuesta de trabajo para implementación de soluciones a las empresas participantes del programa de mentoría.
6. Asistencia para la transferencia de la metodología a las empresas y en su implementación.
8. Se elaboro una propuesta de trabajo para incorporar a otras empresas en el programa de "mentoría"

Se adjunta material de trabajo y un ejemplo de diagnostico entregado a las empresas participantes.

h. Reuniones interinstitucionales

Lamentablemente, la reestructuración de la política de Ciencia y técnica provincial que constituía el sistema de Ciencia y técnica, la derogación de la ley que lo creaba, la nueva estructura de los centros de Investigación (Pesca, Valle y Energías) y los acuerdos de trabajo con el Ministerio de Educación, genera un nivel de incertidumbre sobre el escenario para celebrar las reuniones pertinentes, por lo creemos conveniente esperar el dictado de las nuevas normas antes de constituir el Comité Comarcal en la temática.

A esta situación debemos sumarle la división del Ministerio de la Producción en dos estructuras que a la fecha del presente informe no han acordado definitivamente las funciones e incumbencias en la temática específica vinculada con el eje.

i. Acuerdo de Cooperación con la Instituciones Nacionales del Sistema de CyT para las construcciones de indicadores de impacto de los fondos destinados a CyT

En este caso las acciones debían ser realizadas por el propio Ministerio de la Producción en cooperación con la oficina comarcal, quien en este caso tenía un rol de apoyo. Desde el inicio de la ejecución el cargo de Director General de Ciencia y Tecnología del Ministerio de la Producción se encuentra vacante, asimismo se encuentra a la fecha de este informe pendiente las nuevas estructuras ministeriales, por lo tanto, se decidió conjuntamente con los responsables máximo del proyecto – Lic. Hugo Plunket (1º) y el Lic Raul Fernandez (reemplazante) – esperar la definición de las incumbencias de cada organismo y la cobertura del cargo para concretar las acciones previstas.

j. Construcción de un sistema de formación para la competitividad

En el marco de las acciones de colaboración la coordinadora del eje participó en el "Cursos de formador de formadores en comportamiento emprendedor", invitada por el Ministerio de Educación provincial. Finalizo el dictado del mismo y como responsable del mismo la coordinadora evaluando los trabajos finales, los que se entregaron el 10 de marzo,

antes del inicio del ciclo lectivo. Esta herramienta para el fortalecimiento de los procesos de innovación en el ámbito empresarial, se pondrá en marcha en el ámbito educativo en el último año del polimodal durante el ciclo lectivo 2007.

Asimismo, utilizando la información recopilada en los talleres de relevamiento de demandas tecnológicas, se asistió a la **Funtec Trelew** en la determinación de la oferta formativa para el presente año. Se realizaron dos reuniones de trabajo en la primera de evaluación de la experiencia realizado con el sector metalmecánica durante el 2006 y la segunda para analizar en forma conjunta las demandas de capacitación de todos los sectores productivos relevados y analizar las capacidades de la institución educativa para dar respuesta a los requerimientos.

Se elaboraron de acuerdo a lo previsto las propuestas de formación en competencias emprendedoras y básicas.

Respecto de competencias emprendedoras se utilizó el material del curso de formación de formadores que realizara la coordinadora durante el 2006. El objetivo es dictar durante el presente año dos cursos, cuya meta final será la elaboración de planes de negocio para los emprendimientos que tengan o deseen llevar a delante los participantes. Se adjunta el programa respectivo.

Respecto de la formación por competencias se diseñó una propuesta que surge a partir de la aplicación del cuestionario adjunto en entrevistas con empresarios locales. Este instrumento brinda tanto a los formadores como a la empresa la posibilidad de identificar y describir cuales son las habilidades que debe adquirir el trabajador en el rol que desempeña en el

establecimiento. A partir de allí se accedió al material desarrollado por el Ministerio de Trabajo y Empleo de Nación respecto de los manuales para el dictado de cursos de competencias básicas. Se incluyen como tales: Matemática (para los sectores alimenticio, mecánico, metalúrgico), comunicación, gestión, e informática. Se adjunta programa como anexo.

4. Cronograma de actividades

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Contratación del coordinador y asistentes												
Puesta en marcha de la Oficina Virch - Valdés de la Innovación, OWVI												
Asistencia técnica a empresas en instrumentos disponibles vinculados con procesos de transferencias												
Sistematización de las producciones y resultados del entorno científico												
Programa de difusión masiva de las producciones del Entorno científico												
Sistematización de las demandas tecnológicas de las empresas												
Implementación del Programa de mentor tecnológico												
Reuniones interinstitucionales												
Establecimiento de Acuerdos de Cooperación con la Instituciones Nacionales del Sistema de CyT												
Formulación del Programa de Formación para la competitividad sustentado en los ejes estratégicos de la región												

5. EJECUCION PRESUPUESTARIA

a. Recursos humanos

A la fecha se avanzo en la gestión de contratación de los siguientes recursos humanos de distintas especialidades o ramas del conocimiento acorde a las acciones a llevaron adelante en cada uno de los ítems enumerados en las actividades y tareas a realizadas.

- 2 Pasantes: para atención y asistencia técnica en la OVVI
- Mentor en gestión

a. Recursos materiales

Hasta la fecha se adquirieron los siguientes ítems:

- 2 Equipo de computación con conexión a Internet,
- 1 impresora
- 2 Escritorios 4 sillas
- Mesa de reunión con 6 sillas
- Software adecuado
- Material de oficina
- Una notebook para uso del coordinador permitiendo la movilidad de la información por la comarca

b. Recursos técnicos

La modalidad de contratación del coordinador de eje cubre las necesidades de pasajes y viáticos requeridos para las acciones de intercambio y relaciones interinstitucionales



6. Indicadores de evaluación cuantitativos

Periodo noviembre – abril 2007

De las descripciones podemos observar que se encuentra encaminadas las actividades que permitirán alcanzar los resultados que se tomaran como indicadores de logro:

- Puesta en marcha de la OVVI
- Finalizando el relevamiento de oferta tecnológica de 8 instituciones científicas y 500 investigadores y tecnólogos
- Diagnostico de necesidades tecnológicas de 80 Pymes
- Disponibilidad de una base electrónica única y publica de oferta tecnológica
- Disponibilidad de una base electrónica única y publica de las fuentes de financiamiento para la transferencia de tecnología
- Realización de cuatro eventos de presentación del programa Mentor Tecnológico
- Trabajo conjunto con las Organizaciones gremiales empresarias para la vinculación tecnológicas
- 8 empresas en el programa de mentor tecnológico
- Programa para jóvenes vinculadotes tecnológicos
- Metodología para la elaboración del catalogo de tecnologías en lenguaje productivo
- Programa de formación en competencias emprendedoras y básicas

7. Condiciones de viabilidad del PPC, factores externos o condicionantes para el cumplimiento de los fines y el logro de los efectos o impactos previstos.

La descripción de las actividades desarrolladas en este periodo, muestra que en si mismo el proyecto trata de poner en marcha acciones innovadoras desde lo metodológico en la región, por lo tanto, somos concientes del riesgo que implica el mismo. No podemos negar y consecuentemente debemos actuar reconociendo, que los modos de relacionamiento entre los actores intervinientes en las cadenas productiva y el entorno científico se convertirá en el vehículo necesario para difundir, inducir y consecuentemente generar los cambios en las tecnologías utilizadas en los sectores productivos. Asimismo, el proyecto requiere de la acción coordinada de otras instituciones con prácticas, lógicas y dinámicas de funcionamiento propias, esto requiere un esfuerzo superior a fin de articular las mismas con las necesidades del eje.

A pesar de las dificultades descriptas, podemos decir que se avanza de acuerdo al cronograma propuesto inicialmente.

ANEXOS

- 1. Programa de Jóvenes vinculadores Tecnológicos**
- 2. Catalogo de Tecnologías en lenguaje productivo**
- 3. Base de datos electrónica sobre oferta tecnológica
(Actualizada)**
- 4. Bases de datos electrónica sobre fuentes de financiamiento
(actualizada)**
- 5. Informe sobre Demandas tecnológicas**
- 6. Informe Mentor tecnologico**
- 7. Material Seguimiento Programa de Mentor tecnologico**
- 8. Avances del mapa del sitio**
- 9. Antecedentes Normas Lanas Orgánicas**
- 10. Programas de formación en Competencias emprendedoras y
competencias básicas**

Conocimiento y desarrollo tecnológico para la producción en la sociedad del conocimiento

COMARCA VIRCH-VALDES

Programa de Jóvenes vinculadores Tecnológicos

Propuesta para el Diseño de PROGRAMA DE JOVENES VINCULADORES TECNOLOGICOS

Justificación

Si bien la devaluación operada en el 2002 mejoró la situación regional en base al alza en los precios internacionales de los bienes producidos en la Patagonia, no resulta suficiente para promover el desarrollo la disponibilidad de stocks de productos exportables; ni la adecuada gestión de los presupuestos públicos. Es fundamental, el surgimiento de un proceso sistemático de incorporación de nuevas habilidades necesarias para integrarse al nuevo modelo de desarrollo mundial¹.

Como lo expresa el documento base de los nuevos ordenamiento y organización territoriales que propone el gobierno de la Provincia del Chubut, la delimitación de subregiones identificadas como comarcas - de la Meseta Central; de los Andes; del Valle Inferior y Península, y la del Senguerr -Golfo San Jorge -, permite potenciar las fortalezas que se reconocen a esa escala e incluso superar las debilidades que actualmente representan un obstáculo y que pueden caracterizarse como una consecuencia de la plasmación de visiones y decisiones desarticuladas, yuxtapuestas y, en definitiva, libradas a la neutralización de sus alcances².

Estas nuevas habilidades requieren de una comprometida intervención de las instituciones científico tecnológica, una articulación de las mismas con el mundo productivo y una acción estatal que afiance los vínculos y contribuya a construir una visión compartida a fin de reconocer al conocimiento como la fuente futura de desarrollo.

¹ "Conocimiento, periferia y desarrollo... describe y trata de comprender la complejidad de las relaciones entre universidad, economía, empleo y educación. El texto reconoce la insuficiencia de las acciones del estado y recupera la importancia de potenciar el uso de las capacidades de los actores sociales. Facilita entender que producción no es un tema económico sino el conjunto de actividades que realizamos para satisfacer las necesidades de la población. No es la educación en si misma lo que posibilita el desarrollo, sino los mecanismos que permiten que la población y sus organizaciones se apropien de las capacidades, virtudes, habilidades y destrezas que posibiliten su inclusión. Lo importante es la acción del conocimiento y para ello es necesario crear condiciones en el entorno que faciliten la interacción entre ciencia y sociedad". G. Dufour, *ibídem*.

² "La integración pasa por los gobiernos pero también las universidades tienen un papel muy fuerte que jugar. No es menor el rol de las Universidades: es posible ver cómo a partir de la investigación se modifican las prácticas y se mejora la competitividad del territorio. Esto a partir del desarrollo científico y tecnológico. Las universidades tienen muchas responsabilidades con relación al territorio. Deben repensar si el objetivo es sólo la de proporcionar formación en las profesiones liberales o la de contribuir a la competitividad de la región, estableciendo vínculos desde los saberes de la ciencia y la tecnología con el ámbito del gobierno y el mundo de la empresa y el trabajo. Las experiencias internacionales demuestran que es posible que estas relaciones fluyan con mucha simplicidad. En nuestro caso, es necesario realizar adecuaciones que hagan asimilable la cultura de la integración y la innovación. Buzzi defiende a la asociatividad como la metodología de intervención frente a una situación que identifica como de "suma cero: la competencia al interior de la región entre ciudades y actores". Martín Buzzi. Ministro de la Producción de la Provincia del Chubut. Nota publicada en el suplemento semanal N° 45 de la UNPSJB Trelew, septiembre de 2004, ver anexo.

Para lograrlo es indispensable eliminar o minimizar las dificultades u obstáculos que plantean los actores para desarrollar actividades conjuntas. Clasificamos los problemas en cuatro grandes grupos:

1. Empresarial o microeconómico
2. Mesoconómico
3. Institucional y macroeconómico
4. Ligado a la vinculación, transferencia e innovación

1. Problemas relacionados con la estructura empresarial local o nivel microeconómico

- Reducido tamaño de las empresas de la región
- Rigidez en la organización del proceso de trabajo que dificulta la transmisión de conocimiento tácito³ entre sus miembros
- Escasez de muestras de deseos de participación del sector privado en experiencias de investigación o desarrollo tecnológico
- Escasez de personal calificado para llevar adelante procesos innovativos o mejoras de productividad
- Dificultades de accesibilidad a los mercados demandantes de productos tecnológicos
- Rigidez organizacional que obstaculiza la apropiación de las tecnologías disponibles
- Dificultades en el acceso a los sistemas de financiamiento y subsidios para desarrollar propuestas innovadora
- Desconocimiento de información (oferta tecnológica) sobre los conocimientos disponibles en la región susceptibles de ser transferidos
- Dificultades para compatibilizar los tiempos científicos con los tiempos económicos

2. Problemas relacionados con el nivel mesoeconómico⁴

- Existe un escaso nivel de interactividad entre las instituciones científicas y tecnológicas
- Se desconoce la capacidad de generación de conocimiento de las instituciones de la región
- No existe una estructura adecuada que cubra y facilite el trabajo cooperativo entre los actores económico/sociales y los actores científicos/tecnológicos

³ Conocimiento tácito: hace al 'background' de la empresa y a los procesos de aprendizaje que se vivieron desde dentro.

⁴ Nivel estructurado por el estado y los actores sociales a fin de diseñar políticas de apoyo específico, formación de estructuras y articulación de procesos de aprendizaje a nivel social. Los efectos acumulativos de aprendizaje y las innovaciones van de la mano de la formación de redes de colaboración interempresarial y con relaciones de cooperación tanto formales como informales entre las empresas y los conjuntos de instituciones relacionadas con los aglomerados. La médula de la política de localización activa la constituye la creación de los conjuntos institucionales. Los patrones de organización social, el rápido flujo informativo, los canales abiertos de información, las estructuras y la comunicación articulada se convierten de por sí en factores competitivos. Las políticas meso no son solo promovidas por la política pública sino por las empresas, las instituciones y las asociaciones asumiendo el carácter de proceso. Las visiones esbozadas por los principales actores sociales dan una idea general del rumbo que debería asumir el desarrollo, un rumbo deseado y considerado correcto. En este contexto, numerosos actores sociales afectados intentan llegar a un consenso acerca de las futuras oportunidades de desarrollo de la región, identificando obstáculos en el proceso de modernización y de anticipar los costos ambientales y sociales para orientar las decisiones a nivel político y empresarial.

3. Problemas relacionados con los niveles macroeconómicos y meta⁵

- No se encuentran claramente explicitados los ejes de desarrollo que orienten la generación de conocimiento
- El sistema científico argentino no incentiva los procesos de transferencia.
- No se realizó un proceso de adaptación tanto de la oferta académica como de sus contenidos, que permita contar con un perfil profesional que facilite la vinculación entre el mundo productivo y científico.
- Tanto las instituciones científico tecnológicas como las políticas universitarias presentan obstáculos para modificar sus estructuras y adaptarlas a las nuevas funciones que requiere el desarrollo de un proceso de transferencia.
- Existen escasos instrumentos de política pública que promuevan los procesos de innovación en las empresas.

4. Problemas relacionados con la vinculación, la transferencia de los conocimientos y la innovación

Algunos especialistas han determinado que los procesos de aprendizaje social que genera el conocimiento se dan en cuatro niveles: individual, organizacional, sectorial o en las instituciones sociales y en la sociedad.

El mayor problema que identificamos en nuestra región es que aún nos encontramos en el primer nivel – individual - donde las acciones se focalizan en la educación formal. La formación profesional o académica y la generación de saberes se limita a esa escala con escasos procesos de socialización.

Asimismo, para poder definir el problema a solucionar creemos necesario realizar algunas precisiones sobre el concepto de innovación y su proceso. Dicho proceso incluye el esfuerzo científico-técnico, la exploración del fenómeno, la formulación tanto de la propiedad básica de un producto como del mismo proceso productivo y su puesta en marcha, así como el desarrollo comercial para permitir el uso. Es decir, se contempla desde la idea original hasta la implementación de una rutina productiva utilizable.

La innovación tecnológica es entendida a partir de dos conceptos. Por un lado, los “paradigmas tecnológicos”, concebidos como un modelo y un padrón de soluciones a un tipo selecto de problemas, basados en una selección de principios derivados de las ciencias duras y de la tecnología. Por otra parte, intervienen las “trayectorias tecnológicas”, definidas como una forma habitual de solucionar los problemas.

⁵ Relativo a las estructuras básicas de organización jurídica, política y económica. En este nivel es necesario contar con capacidad estatal para la conducción económica y la existencia de patrones de organización que permitan movilizar la capacidad creativa de la sociedad. Si no emprenden reformas estructurales al mismo tiempo que se crea la capacidad de regulación y conducción, las tendencias a la desintegración social se agudizarán todavía más. La competitividad sistémica sin integración social es un proyecto sin perspectivas, por lo tanto hay que entender que es un proyecto de transformación social y no simplemente una corrección de contexto macroeconómico. Para alcanzar la capacidad de gestión necesaria en el nivel meta se requieren consenso acerca del modelo de orientación de mercado, interno y externo, lo cual implica una clara separación institucional entre el Estado, la empresa privada y las organizaciones intermedias que garantiza un estado autónomo y eficiente y un grupo de actores privados y públicos dispuesto a la cooperación y la articulación.

Sin duda, en la cadena ciencia – tecnología - producción debemos entender que intervendrán tanto fuerzas económicas como institucionales. En esta relación, los enfoques más heterodoxos la tecnología y la innovación reconocen las siguientes características, que también se identifican en nuestra región:

- a. El conocimiento útil se convierte en tecnología, pero su generación es costosa y difícil de lograr.
- b. La transferencia de tecnología no siempre es pasible de sistematización para su aplicación en otros ámbitos, ya que existen los denominados conocimientos tácitos o know how de las empresas e instituciones. Por ello el conocimiento es propio de un determinado ambiente, y la acción de transferencia debe considerar las variedades y dificultades específicas.
- c. La innovación es acumulativa, creciente en el tiempo, pero asume además la dimensión personal dado que el fenómeno implica determinados modos de actuación. Quien incorpora la innovación “aprende” a innovar. Simultáneamente el innovador está en mejores condiciones de responder ante mercados que poseen información imperfecta o son inciertos. Y aún más, se convierte él mismo en creador de incertidumbre.
- d. Un porcentaje importante de las innovaciones se focalizan en productos o procesos generados a partir de necesidades establecidas por los usuarios y no son el resultante de criterios generados por las instituciones de investigación y desarrollo.
- e. Existe asimetría entre los agentes económicos para acceder a la innovación, tanto en la acumulabilidad – no todas las curvas de aprendizaje son iguales -; en la especificidad – del propio desarrollo sectorial -; en la apropiabilidad – tanto respecto de la distribución de la renta tecnología como de los porcentaje de participación en las regalías por patentes – y en la oportunidad – disponibilidad de capacidades para innovar.
- f. La apropiación del conocimiento y por lo tanto la innovación genera monopolios o estructuras de mercados imperfectos
- g. Las características de los países también se constituyen en barreras para el desarrollo tecnológico. Cuando el modelo está basado en importación de tecnologías y consecuentemente dependencia tecnológica, se impide generar capacidades en investigación aplicada para resolver problemas in situ.

Con este panorama, no podemos dejar de reconocer que será difícil detectar y cuantificar el cúmulo de capacidades relevantes en el territorio que permitan generar avances tecnológicos que resuelvan los problemas de la región. Pero a pesar de ello debemos realizar algunos *deberes* indispensables para iniciar el camino de la innovación:

- Desarrollar una fuerte comunidad científica con estrechos lazos con el mundo productivo
- Robustecer la capacidad local de identificación y evolución de tecnologías disponibles aplicándola a la solución de los problemas productivos
- Determinar la tecnología apropiada y apropiable en cada entorno, atendiendo dimensiones como tamaño, estructura y mercado local
- Promover un proceso continuo de aprendizaje, que permita además la una evaluación de la eficiencia de aplicación de las tecnologías

- Contribuir al reconocimiento de que estos desafíos tecnológicos requieren mayor flexibilidad organizacional
- Formar un cuerpo de profesionales que se identifiquen con el nuevo paradigma y prioricen el proceso de vinculación por sobre la generación de paper o documentos científicos.

Por ello es prioridad, construir un entramado social y un sistema regional de innovación que defina las políticas públicas y de un ambiente regional adecuado que oriente a las instituciones científico tecnológicas y a los esfuerzos empresariales a la investigación y el desarrollo.

Preguntas orientadoras del Diseño

Si bien presentaremos una descripción del diseño, la dinámica del programa requiere una revisión permanente que se sustentara en la respuesta de las siguientes preguntas:

Decisión y voluntad política de promover la articulación entre las instituciones científico tecnológicas y el mundo productivo	
Que?	Objetivos políticos y técnicos
Cuando?	Plazo y etapas de ejecución del proyecto
Selección de los sectores productivos	
Que sector productivo?	Producto/experiencia científica
Localización?	Ciudad
Que Cadenas productivas?	Grado de integración de las actividades Procesos localizados en / fuera del territorio Intra e interrelaciones entre los nodos o eslabones de la cadena
Promoción y construcción de la relaciones entre el mundo científico y el mundo tecnologico	
¿Quién promueve?	Coordinador / mentores Equipo locales de jóvenes vinculadotes
¿Quiénes participan de la experiencia?	Identificación de actores locales (públicos /privados) (personas/ organizaciones) Roles desempeñados Grado de legitimidad comunitaria a nivel empresario/ social
¿Cómo promovemos los vínculos?	Estrategias Metodologías Técnicas Instrumentos Recursos
¿Fuentes de financiamiento para la continuidad del programa?	Estatal Privados Mixtos Otros

PROGRAMA DE JOVENES VINCULADORES TECNOLOGICOS

Objetivos

El programa de acciones del eje “Conocimiento, tecnología y producción” tiene como objetivo prioritario: *Lograr una activa, comprometida y orgánica participación de los organismos que tienen bajo su responsabilidad la investigación, la transferencia del conocimiento, la educación y la capacitación en el programa que se implemente para el desarrollo sustentable regional y provincial.* En ese marco es que proponemos este programa específicamente para jóvenes tecnólogos que operaran como apoyo de todas las actividades específicas que lleva adelante el eje fortaleciendo el proceso de vinculación tecnológica:

- Oficina Virch- Valdés de la Innovación
- Disponibilidad de la oferta y demanda tecnológica
- Mentoría tecnológica

Red de jóvenes vinculados tecnológicos

En esta acción entra en juego con especial relevancia el papel de los Jóvenes vinculados tecnológicos. Se trata de agentes vinculados a los grupos, departamentos o proyectos de investigación con interés por fomentar las relaciones del sector científico con el sector productivo, asimismo se constituirán en los canales para contribuir a la definición de estrategias, técnicas y actuaciones con cada sector productivo.

Se seleccionaran jóvenes vinculados a instituciones científicas de la región o egresados de las mismas, quienes se especializaran en un ámbito específico. De esta manera se organizara la oferta alrededor de los principales sectores de actividad de la región, manteniendo por lo tanto el enfoque de atención a la demanda.

Con respecto al equipo a conformar, se considera que el mayor valor agregado más relevante de la selección será, además de su profundo conocimiento de los temas sectoriales, la complementariedad de los perfiles seleccionados y las características emprendedoras de los integrantes.

Cabe señalar que aunque cada uno de ellos trabaje individualmente en apoyo técnico, deberá enfocar cada una de sus tareas teniendo en cuenta siempre la relación con el conjunto, configurándose una auténtica red de trabajo.

Curso de formación

El papel social de las instituciones científico- tecnológicas (universidad, centros de investigación, etc.) en la sociedad del conocimiento es contribuir a tres funciones clave: producción del conocimiento -mediante las actividades de I+D-, transmisión del conocimiento -mediante la formación y la publicación de los resultados- y transferencia del conocimiento -mediante su difusión a la sociedad que los precisa y proporcionando soluciones a los problemas concretos de los agentes sociales y económicos-. Hasta una época

relativamente reciente no se han relacionado las dos primeras funciones con la denominada "tercera misión", en cambio hoy, están obligando a dichas instituciones a adquirir un fuerte componente de servicio hacia la comunidad, lo cual las transforma en un actor fundamental en las estrategias de desarrollo local y regional. Las instituciones que deciden asumir este rol se constituyen en elementos esenciales del Sistema de Innovación, aumentando su relación - en cantidad y calidad- con los otros actores de dicho Sistema y favoreciendo las relaciones con mayor interés social.

A pesar de lo expuesto, no han sido muchas las acciones para fortalecer dichos lazos, en particular, no se han intentado establecer distintos vínculos que reflejen relaciones de tipo diversos con los propios investigadores, agentes fundamentales para lograr la relación mundo productivo / mundo científico. Por ello el programa de Jóvenes vinculadotes se iniciará con un curso de formación donde se reflexionará sobre las capacidades que deben adquirir quienes se comprometan con esta "tercera misión".

Objetivos del curso:

- Analizar por qué es necesaria la cooperación ciencia-producción: a partir de los nuevos enfoques de los procesos de innovación, se pretende mostrar un marco conceptual de la cooperación entre las instituciones científico- tecnológicas y las empresas, poniendo en evidencia las orientaciones estratégicas de la cooperación. Se trata de exponer, además, de que forma se orienta, se dinamiza y se desarrolla la citada cooperación desde el entorno o subsistema científico.
- Mostrar cómo se puede enfocar y diseñar la cooperación desde las instituciones científicas: descripción de los tipos de instrumentos y estructuras de cooperación que cabe poner en práctica en función del grado de madurez de los agentes para abordar dicha cooperación. Descripción de la organización, funciones, así como los procesos a desarrollar y el necesario control de calidad en los aspectos técnicos y administrativos.
- el curso será el espacio inicial que favorecerá la colaboración de los gestores de la cooperación, como consecuencia de los trabajos y discusiones entre ellos y con los responsables que participarán en el curso.

Temario

1. El contexto de las relaciones entorno científico / entorno productivo
2. Desarrollo local. Gestión del conocimiento. Innovación
3. Las estructura de interfaz ciencia / empresa
4. Análisis de la puesta en práctica de la dinámica de relacionamiento
5. Instrumentos de fomento de la interrelación y servicios asociados
6. La gestión de los proyectos de I+D en cooperación
7. La protección de los resultados de la investigación. Modalidades, gestión y apoyo. Explotación de los Resultados de la Investigación
8. Creación de nuevas empresas: los centros de investigación asociados con inversores privados.
9. Gestión de los diferentes tipos de instrumentos de cooperación y análisis de procesos
10. Estructuración de los planes de trabajo conjuntos institución científica / empresa

El objetivo final del curso es elaborar una planificación de una interfase de una institución científica con una empresa, y la puesta en marcha de las nuevas actividades a la luz de los conocimientos adquiridos

Plan de Trabajo

Como mencionáramos anteriormente, elaborado el plan de interfase de una institución científica con una empresa, el joven vinculado será el encargado de coordinar la acción con la colaboración permanente de la coordinación del eje y los mentores tecnológicos.

Cronograma del programa

Si bien las características del programa requiere flexibilidad elaboramos el cronograma de trabajo en forma tentativa:

Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Selección de jóvenes profesionales	■									
Curso de formación		■	■							
Selección de empresas			■							
Plan de vinculación				■	■	■	■	■	■	■

EVALUACION

Las características propias de programa, su carácter novedoso para el perfil de la relaciones entre el mundo científico y el productivo requiere un permanente monitoreo de la construcción del entramado de relaciones, Por ello proponemos la siguiente tabla para realizar el mismo.

		EVALUACION :
Dimensión		Definición
Estructura y procesos	y	<p>Determinar si existe, en que forma, con que contenido una estructura de acceso para la interrelación ciencia- empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Información pertinente sobre líneas de investigación, desarrollo tecnológicos de las instituciones científicas y de las empresas ▪ Accesibilidad a nodos de información (puentes o barreras operantes)
Transparencia de la acción		<p>El logro de la interfase es una tarea compleja. Alcanzarla requiere requisitos mínimos, que deben ser de acceso transparente para los actores de dicha comunidad. Ellos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las tecnologías disponibles ▪ Las relaciones sociales presentes, que actores y con que recursos, con que vinculaciones jerárquicas y con que poder interactúan ▪ Las formas de acción utilizadas por los actores para promover la interfase (Ej.: maximización del beneficio del negocio, la cooperación como regla legítima, compromiso con el desarrollo regional, etc.)
Legitimidad de la participación		<p>La construcción de un entramado de relaciones ciencia- empresa, implica el reconocimiento de sujetos "excluidos" en los procesos de toma de decisiones presente, o por lo menos del reconocimiento de una participación periférica y marginal. Por ello deberá concentrarse la mirada en el grado de aceptación de la participación de nuevos actores en la toma de decisiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado y alcance de la aceptación de las nuevas participaciones ▪ Grado de reconocimientos de la participación de los nuevos actores en la toma de decisiones ▪ Posibilidades de ampliaciones de la participación de sujetos e instituciones
Conciencia de la conflictividad	la	<p>La puesta en marcha de estos modelos de actuación implica reconocer la pluralidad que caracteriza a toda comunidad. Actuar y decidir con actores que desempeñan distintos roles en un encadenamiento productivo (ej.: empresarios y sindicatos), en una investigación o desarrollo tecnológico (ej. institución, investigadores, financiador, inversor), implica reconocer la potencialidad de los conflictos a partir de interés y motivaciones diferenciadas, y tomar conciencia del pluralismo, que haya disposición para la cooperación, permitirá la minimización o solución de los mismos.</p>
Viabilidad de las acciones compartidas		<p>Medición de la real y efectiva ejecución de los acuerdos instrumentados de acuerdo al objetivo planteado</p> <p>Para realizar el análisis de viabilidad debemos segmentar el trabajo en distintas dimensiones:</p> <p>Política: se consideraran los intereses y expectativas de los grupos relacionados directa o indirectamente con la acción</p>

	<p>Institucional: considerará las practicas organizacionales, tanto formales como informales, que favorezcan u obstaculizan</p> <p>Técnica: comprende a los instrumentos que se utilizaran para efectivizar las acciones</p>
Trascendencia	<p>Grado de variación o cambios producidos en los destinatarios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adopción de las tecnologías 2. Desarrollo de nuevos productos 3. Innovación cogestionadas 4. Cambios en las actitudes, aptitudes y comportamientos de los actores 5. Mejoramientos de los indicadores de productividad a partir de la incorporación del conocimiento en las cadenas productivas
Operatividad	<p>En este caso nos centraremos en algunos elementos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad de los recursos en tiempo y forma 2. Capacidad de las instituciones responsables de la ejecución para poner en practica las acciones 3. Actitud de los actores involucrados
Estructuras y condiciones organizativas	<p>¿Hasta que punto las instituciones están dispuestas a ser parte de un propuesta de estas características?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Concordancia entre los objetivos institucionales y los objetivos de la propuesta 2. Evaluación de las experiencias anteriores vinculadas con la acción propuesta. 3. Organización interna con capacidad para asumir la responsabilidad prevista 4. Restricciones presupuestarias 5. Identificación de la dinámica de funcionamiento cotidiano.
Cultura	<p>Cual es el grado de correspondencia entre las acciones propuestas y culturas vigentes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De que forma los valores, normas, creencias, tradiciones, costumbres, actitudes y mentalidades inciden positiva o negativamente en las acciones propuestas.

ASPECTOS PRESUPUESTARIOS

Equipo:

Un coordinador técnico responsable: Coordinador del Eje Conocimiento, tecnologia y produccion

Cuatro profesionales con experiencia en aplicación del modelo a nivel territorial: los mentores del eje

8 Jóvenes vinculadotes tecnológicos: a seleccionar de acuerdo al perfil descripto

Honorarios: \$ 80.000

Pasajes y viáticos: \$ 12.500 (visita a las regiones/ localidades)

TOTAL: \$ 92.500.-

Duración: 10 meses

**Conocimiento y desarrollo tecnológico para la producción en la
sociedad del conocimiento**

COMARCA VIRCH-VALDES

Catalogo de Tecnologías en lenguaje productivo



Propuesta CATALOGO DE TECNOLOGIAS EN LENGUAJE PRODUCTIVO

Justificación

Al iniciar el relevamiento de oferta tecnológica y también previamente, cuando realizábamos las entrevistas a los actores sociales – empresarios e investigadores- para elaborar el proyecto comarcal del eje conocimiento, habíamos detectado como la barrera más importante en el establecimiento de los vínculos, el lenguaje.

Los procesos de vinculación tecnológica requieren diálogos efectivos y formas avanzadas de comunicación que proporcionen confianza, y construyan un marco propicio para lograr el mejor desarrollo de la relación profesional y la consecución de buenos resultados.

De las encuestas y entrevistas realizadas surge claramente que el lenguaje utilizado por los investigadores no resulta familiar para los empresarios, gerentes o emprendedores. Estas dificultades, nos llevaron a replantear y sugerir el cambio de modalidad de trabajo y la elaboración de un catalogo con lenguaje coloquial de acceso fácil al mundo productivo facilitando la accesibilidad y disponibilidad de los mecanismos que pueden constituirse en soluciones a los problemas productivos de la región.

Objetivos

El principal objetivo de este catalogo es poner a disposición de la comunidad productiva la oferta de tecnologías disponibles en las instituciones científico tecnológicas de la Comarca Virch – Valdes. Se busca que las mismas resulten accesibles a los productores locales para lograr la apropiación del conocimiento y la mejora en la competitividad a partir de su incorporación en los establecimientos localizados en el territorio.

Asimismo se intenta:

- a. Promover el intercambio de ideas e información entre instituciones y empresas que se desenvuelven en el mismo ámbito

- b. Sistematizar y estructurar un registro de tecnologías que refleje las experiencias territoriales

Debemos remarcar que una vez iniciada esta tarea, no se tratara nunca de un producto acabado, sino de promover que los tecnólogos e investigadores regionales se comprometen en aportar y mantener actualizada esta información a fin de fomentar el dialogo que permitirá construir los lazos de confianza para el trabajo conjunto ciencia – producción.

Procedimiento

En la base de datos perteneciente a la OVVI se cuenta con las fichas de oferta tecnológica de cada institución y los distintos equipos de investigación de la región. En la misma se resume por:

- ❖ **Unidad Ejecutora (UE):** Unidad prestadora de servicios tecnológicos.
- ❖ **Institución:** Organismo del cual depende en forma directa una Unidad Ejecutora.
- ❖ **Investigación Básica:** actividades de investigación realizadas para la obtención de nuevos conocimientos.
- ❖ **Investigación Aplicada:** actividades originales en el marco de una disciplina dada, realizados para adquirir nuevos conocimientos o alcanzar resultados pre-establecidos, con aplicación práctica en la región.
- ❖ **Desarrollo Tecnológico:** desarrollo de nuevos productos ó nuevos procesos. La producción de conocimiento potencialmente aplicable a una solución tecnológica cuyo desarrollo alcanza una escala de laboratorio, o equivalente.
- ❖ **Servicio Tecnológico:** Actividad específica de transferencia que realiza una UE para determinado sector productivo o institución.
- ❖ **Áreas/Ejes Temáticos:** áreas del conocimiento sobre las cuales investiga una Unidad Ejecutora. A modo de enunciación pueden mencionarse las siguientes:
 - Ciencias Agrarias y veterinarias
 - Ciencias de la Ingeniería y de Materiales;
 - Ciencias Biológicas y de la Salud;
 - Ciencias Exactas y Naturales;
 - Ciencias Sociales y Humanas;

- Ciencias Económicas.
- ❖ **Contexto de Uso y Aplicación:** ámbito geográfico, biológico, económico y/o social, sobre el cual se desarrolla una investigación aplicada.
- ❖ **Condiciones para la implementación de un desarrollo tecnológico:** requisitos mínimos indispensables para que un demandante de tecnología pueda acceder a ella. *Por ejemplo si se trata de una tecnología aplicable al sector agropecuario: tamaño del establecimiento, necesidades de riego, clima, topografía, suelo, requerimientos de mano de obra (cantidad / calificación) y lo que se considere pertinente para su utilización.*
Si se trata de una tecnología de gestión: información mínima necesaria, tamaño, tipo o sector productivo de las empresas que pueden utilizarla.

Esta información que se encuentra procesada en la base de datos se analizara para poder dar respuesta a estas preguntas:

Contexto de aplicación: no todas las tecnologías son aplicables en todos los ámbitos, es fundamental establecer claramente las restricciones que pueden impedir su utilización.

Disponibilidad del conocimiento en el que se sustenta: resulta fundamental saber la capacidad de transferencia que los equipos locales tienen. Muchas veces la oferta corresponde a vínculos con otros equipos e instituciones pero no se desarrolla en la región. Esto plantea restricciones en cuando a la adaptabilidad a los requerimientos o características del territorio.

Descripción de la tecnología: Esta será la tarea más compleja, ya que deberá analizar los textos disponibles y traducir en un lenguaje coloquial y accesible las descripciones en términos científicos. El esfuerzo debe concentrarse en expresar los rasgos generales que permitan que el lector interprete sus posibles usos en el ámbito de su desempeño. En este caso, se tratara de pensar siempre en el problema e interés que motivan su uso.

Destinatarios o usuarios: tenemos que pensar en la alternativa de ser utilizado por técnicos o empresarios o emprendedores.

Tecnologías a incluir: Se seleccionaran aquellas tecnologías relacionadas con la producción de bienes (materias primas, maquinarias, herramientas, implemento, instrumentos, genética), así como su procesamiento, y los servicios de apoyo a la producción (mediciones, ensayos, calibraciones, testeos de calidad, etc.)

FICHA

Nombre de la tecnología	Elección de una denominación clara que permita identificar rápidamente la tecnología
Problema que soluciona	Indicara el tipo de problema productivo al que da respuesta
Características de la tecnología	Descripción de las partes constitutivas de la tecnología, el principio que orienta su funcionamiento y cualquier otro aspecto técnico necesario para comprenderse
Como se usa	Indicaran en forma sucinta el modo en que operara la tecnología. Debe considerarse la claridad y no escatimar extensión si fuera necesario para mayor comprensión de los usuarios. Complementar información sobre los sistemas productivos donde es utilizada.
Quien la puede ofrecer	Se indicara institución, unidad ejecutora, referente, mail, teléfono y dirección
Costo de implementación	Se indicara tarifa que cobra la institución por el servicio y si estuviera definido las tareas y los costos para apropiarse de la tecnología
Restricciones de uso	En este caso se indicara lo necesario a efectos de apropiarse de la tecnología: <ul style="list-style-type: none"> ▪ los insumos necesarios , ▪ infraestructura que debe

	<p>comprometer del establecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ jornales demandados ▪ capacidades técnicas a aplicar ▪ impactos negativos a considerar (ej. Ambientales, sociales, económicos, etc.) ▪ Grado de flexibilidad
<p>Resultados esperados</p>	<p>Indicara las relaciones de productividad, los aumentos de producción, las mejoras cualitativas (ej. Identificación de atributos, condiciones de calidad, etc.) y/o mejoras de ingreso.</p> <p>Si se conociera también se indicara las potencialidades que pudieran generar.</p>

Conocimiento y desarrollo tecnológico para la producción en la sociedad del conocimiento



COMARCA VIRCH-VALDES

Informe sobre Demandas tecnológicas



TALLERES PARA RELEVAMIENTO DE DEMANDA

TECONOLOGICA SECTORIAL

Introducción

Los talleres surgen como instrumento de relevamiento de demandas tecnológicas de los sectores estratégicos de la Comarca. Se realizaron encuentros con los sectores: Textil artesanal, Textil Lanero, Metalmecánica, Pesca Artesanal, Agroalimentos, Ganadería y Turismo.

Metodología aplicada

Para la realización de los talleres, se invitaron a los actores público-privados referentes de cada sector. Cada encuentro comenzó con una breve introducción sobre la definición de tecnología a fin de determinar un marco conceptual claro sobre el alcance de la actividad.

Definición de Tecnología:

**Es el conjunto de equipos, maquinarias,
instrumentos, procesos, técnicas y
habilidades utilizadas para la obtención
de un producto o servicio.**

Posteriormente se presentaron los ejes de necesidades tecnológicas generando un primer debate sobre cuales de estos eran de mayor importancia / prioridad para analizar.

Ejes de necesidades

Desarrollo de productos

Incorporación / renovación equipamiento

Desarrollo de procesos productivos

Ensayos – Calibraciones – Cert. Producto

Sistemas de Aseguramiento de la calidad

Tratamiento de residuos

Capacitación / Formación de RRHH

Desarrollo comercial

Sistemas informáticos / comunicaciones

Desarrollo logístico

Desarrollo de herramientas gerenciales

Estudios de viabilidad / factibilidad

Desarrollo de proveedores locales

Priorizados los mas importantes, luego se realizaron grupos para profundizar el análisis de cada eje y determinar las demandas específicas del sector

En plenario un representante de cada grupo presentó con tarjetas sobre un panel, las demandas específicas de cada eje pudiendo el resto de participantes realizar observaciones y mejoras.

Taller textil artesanal

El encuentro se realizó en instalaciones de Consejo Federal de Inversiones en Trelew. Participaron 12 emprendedoras artesanales las cuales en algunos casos pertenecían a pequeños grupos asociativos.

El sector realiza sus productos en forma muy precaria con herramientas e instrumentos elaborados en forma casera y maquinas en muchos casos obsoletas y/o adaptadas a sus necesidades. La renovación de sus instrumentos

y equipos resulta la demanda de mayor prioridad. Luego existen una serie de demandas asociadas como la de adquisición de insumos a nivel local, incrementar la calidad de los productos a través de la mejora de los procesos, capacitación y diseño.

Agroalimentos

La actividad fue desarrollada en "Establecimiento Don Julio" de la localidad de Gaiman. Del encuentro participaron aproximadamente quince productores de la región elaboradores de dulces y embutidos artesanales.

Los productores y elaboradores no se hallan asociados o integrados para conformar productos con identidad regional y abastecer las demandas del mercado. Entre sus principales demandas pueden mencionarse que carecen de una infraestructura acorde que garantice procesos inocuos y logren escalas rentables. Asimismo demandan incorporar equipamiento e instrumental para los procesos productivos, de control y conservación posterior. En algunos casos (nuevos productos) requieren de mejoras en los procesos productivos para lograr su estandarización. Otro aspecto crítico lo representa la necesidad de mejorar los procesos de envasado.

Taller Textil Lanero

El encuentro se realizó en instalaciones del Taller Ocupacional Trelew. Participaron representantes de empresas industriales, INTA, INTI, Taller Ocupacional y funcionarios del gobierno provincial.

Para consolidar el sector surgen demandas asociadas a la formación y especialización de operarios y supervisores a la industria lanera local. El desarrollo de proveedores locales para sustituir importación de repuestos es otro

factor clave como así también lo son fortalecimiento de los servicios externos de análisis de calidad de fibras y el transporte y logística de los productos a destino. Para avanzar en la generación de valor agregado plantean la posibilidad de desarrollar nuevos productos (ej. lana orgánica) y la introducción de mejoras a los procesos para otorgar a la fibra la propiedad de no encogimiento en las prendas que se elaboran posteriormente.

Sector Metalmecánica

La actividad fue desarrollada en el Taller Ocupacional Trelew con la participación de representantes de empresas metalúrgicas, Escuela Técnica, INTI, Taller Ocupacional y funcionarios del gobierno provincial.

El sector se encuentra distribuido por toda la comarca proveyendo servicios a las industrias regionales y el sector de la construcción. Sus principales demandas están asociadas a la renovación de equipos y máquinas, el desarrollo de nuevos productos y servicios en función a la dinámica de los sectores-clientes, la mejora de los procesos de gestión y la formación de sus recursos humanos en técnicas específicas del sector.

Sector Pesca Artesanal

La actividad fue desarrollada en instalaciones del Centro Nacional Patagónico en la ciudad de Puerto Madryn. Participaron veinticinco pescadores artesanales de la región integrantes de varias entidades intermedias.

El sector lo integran fundamentalmente marisqueros, palangreros y recolectores de costa. En su mayoría realizan sus actividades en forma precaria. Las principales demandas están asociadas a contar con análisis de calidad que les permitan comercializar en forma segura sus producciones y poder captar nuevos mercados. Asociado a este último elemento están demandando

acompañamiento del Estado para captar nuevos mercados a través del desarrollo de productos actuales y nuevos. Otros aspectos de importancia están asociados a la transferencia de herramientas de gestión básicas para la organización de los emprendimientos y la mejora de la calidad de los productos.

Sector Ganadero

El encuentro se realizó con un grupo de jóvenes emprendedores en la ciudad de Gaiman que están desarrollo una experiencia piloto con técnicos de la provincia a fin de mejorar las producciones ganaderas del valle.

El sector identificado demanda de formación de jóvenes emprendedores, hijos de propietarios de establecimientos agro-ganaderos del VIRCH a fin de posibilitar una reconversión tecnológica para la cría y engorde de ganado ovino y vacuno. Asimismo de la renovación del parque de maquinarias y equipos actuales y la mejora de los procesos productivos lo cual se está desarrollando en parte por el acompañamiento del Ministerio de la Producción.

Sector Turismo

El Taller se realizó en la Cámara de Industria y Comercio de la ciudad de Puerto Madryn. Del mismo participaron representantes de la mencionada institución, Agencias de Viaje, Hoteleros, Buzos y Alquileres temporarios.

El sector priorizo cuatro demandas de importancia. En primer lugar el desarrollo de nuevos productos turísticos que fortalezcan la actual oferta regional. Asociada a esta demanda, la necesidad de desarrollar acciones comerciales tendientes a explorar nuevos mercados y elaborar planes para su captación. Complementariamente se priorizaron demandas vinculadas a la incorporación de equipamiento y la mejora de los procesos vinculados a incrementar la satisfacción de los clientes.

Conocimiento y desarrollo tecnológico para la producción en la sociedad del conocimiento

COMARCA VIRCH-VALDES

Informe Mentor tecnologico

Material Seguimiento Programa de Mentor tecnologico





**MINISTERIO DE INDUSTRIA
AGRICULTURA Y GANADERÍA**

INSTRUMENTOS FINANCIEROS PARA PYMES

SUB-DIRECCIÓN

Conocimiento, tecnología y producción

INSTRUMENTOS FINANCIEROS PARA PYMES

Conocimiento y desarrollo tecnológico

**para la producción en la sociedad de la del
conocimiento**

ASISTENCIA

**Asistencia Técnica para la Elaboración
de Instrumentos Financieros para PYMES**

OPORTUNIDAD

VIRCH-Valdés

Lic. Oscar Abel Antonena

Mayo 2007



ASISTENCIA TÉCNICA PARA LA ELABORACION DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS PARA PYMES.

COMARCA VIRCH-VALDES

Índice	Pág.
I. Objetivos parciales y Finales.....	3
II. Actividades y logros.....	4
III. Acciones a implementar.....	6
IV. Anexos.	7
A. Carta Difusión CICECH	
B. Modelo Comunicación Mentoría OVVI	
C. Propuestas de Mejora	
D. Material Técnico / Teórico	
E. Reporte Actividad	



I. OBJETIVOS PARCIALES Y FINALES

Se deberá desarrollar las siguientes actividades:

- 1. Coordinar e implementar mecanismos de difusión con las Cámaras de Industria y Comercio de las ciudades de Trelew y Pto Madryn**
- 2. Selección de 3 empresas (mínimo) y 7 (máximo) interesadas en participar del programa de diagnostico sobre situación financiera, manejo de efectivo, planeamiento estratégico y situación organizacional.**
- 3. Elaboración del diagnostico.**
- 4. Relevamiento y análisis de la oferta de Productos / Servicios financieros adecuados como potenciales satisfactores de la demanda de las Pymes locales**
- 5. Informar propuesta sobre posibles soluciones a las empresas participantes del programa de mentoría.**
- 6. Acordar la transferencia de la metodología a las empresas y asistir en su implementación.**
- 7. Participar en el grupo de trabajo (OVVI) colaborando con la coordinadora, asesorando con el objetivo de cumplir con las etapas del proyecto base.**
- 8. Brindar “coaching” a pasantes, informar y elaborar archivos y procesos de administración cartera de clientes y base de datos.**
- 9. Realizar un informe final con las acciones realizadas y objetivos logrados.**



II. DE LAS ACTIVIDADES

Conforme a lo planteado en el informe próximo anterior se continuo con el trabajo de detección y asistencia a las empresas interesadas.

Se adjunta detalle de las reuniones, contactos, acciones realizadas y planificadas, en archivo.

En función de los objetivos planteados se detallan los resultados:

1. Se gestionaron y realizaron presentaciones en la Cicech y en la Cámara de Pto Madryn. Participaron : Sr. Jorge Parra - Pte. Cicech

Sr. Enrique Trepellieur

Pte. Cámara Pto Madryn

2. A la fecha el numero de empresas participantes es 7 (siete).

(Ver archivo planilla excel adjunto)

3/5/6. Se elaboraron los diagnósticos correspondientes en función de la información relevada en cada entrevista , elevando y discutiendo oportunamente las mejoras sugeridas con los responsables de cada una de las empresas participantes. Se adjuntan propuestas individualizadas por empresa. Según cada caso y dado el avance de la maduración de la implementación de la mejora, se lleva a cabo el monitoreo respaldado por el acuerdo de transferencia previo.



**ASISTENCIA TÉCNICA PARA LA ELABORACION DE
INSTRUMENTOS FINANCIEROS PARA PYMES.**

MINISTERIO DE INDUSTRIA
AGRICULTURA Y GANADERIA

PROYECTO DE ASISTENCIA TÉCNICA PARA LA ELABORACION DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS PARA PYMES COMARCA VIRCH-VALDES

4. Relevamiento permanente de herramientas, técnicas y productos ofrecidos por mercado.

7. El dialogo y el trabajo en equipo con la Coordinación es fluido y se tratan todos los temas inherentes al desarrollo, fortalecimiento y logro del proyecto.

8. Dentro del programa de "pasantias" establecido por el proyecto, se realiza "coaching" con el /los profesionales consolidando el equipo de trabajo.

9. Se expone el presente informe



ASISTENCIA TÉCNICA PARA LA ELABORACION DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS PARA PYMES.

COMARCA VIRCH-VALDES

III. Acciones Pendientes:

Continuación del Programa de Mentoría realizando seguimiento de prospectos e implementación de las mejoras , según informado en reporte de actividad y de nuevas incorporaciones. Todas estas actividades serán desarrolladas a lo largo de los meses de Mayo y Junio del corriente.

Responsable: OA



ASISTENCIA TÉCNICA PARA LA ELABORACION DE
INSTRUMENTOS FINANCIEROS PARA PYMES.

COMARCA VIRCH-VALDES

Ánexo " A "

CARTA DIFUSIÓN CICECH



Invitación Especial a Comerciantes y Empresarios

CAMARA DE INDUSTRIA Y COMERCIO DEL ESTE DEL
CHUBUT

PRESENTA A N EL SERVICIO DE

ASISTENCIA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

El Gobierno de la Provincia del Chubut a través de la Oficina Virch Valdes de la Innovación en conjunto con la Cámara de Industria y Comercio de Trelew invitan a comerciantes y empresarios para participar de la próxima presentación de "Mentorías en Gestión Empresarial". La misma se realizará el **MARTES 10 de Abril, a las 20:30 hs** en las instalaciones de la Cámara de Comercio, ubicada en Fontana Nº 355 de la Ciudad de Trelew.

La propuesta de Mentorías consiste en asistencia gratuita al sector empresario y comercial de Trelew, a partir de las dificultades que los mismos participantes expongan en los aspectos logístico, financiero, ambiental y de procesos. Luego de la Presentación de las Mentorías, se acordará una entrevista individual con los interesados en profundizar los análisis realizados. A partir de ese momento se trabajará en una propuesta de mejora con un acompañamiento por parte de los profesionales de 30 a 60 días, según cada caso particular.



ASISTENCIA TÉCNICA PARA LA ELABORACION DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS PARA PYMES.

COMARCA VIRCH-VALDES

La entrada a la presentación del programa "Mentorías en Gestión Empresaria" es libre y gratuita y se invita a participar a comerciantes y

Empresarios interesados en conocer los servicios que pone a su disposición la Oficina Virch Valdes de la Innovación junto a la Cámara de Industria y Comercio de Trelew.

Para mayor información, comunicarse con el correo electrónico ejeeconomia@chubut.gov.ar

o al correo electrónico ejeeconomia@chubut.gov.ar

o al teléfono 0297-422-1111

**CAMARA DE INDUSTRIA Y COMERCIO
del Este del Chubut**

Correo electrónico: cicech@ar.inter.net

Txt: Lic. Nicolás Oller
PRENSA & DIFUSIÓN
Cámara de Comercio
Trelew



ASISTENCIA TÉCNICA PARA LA ELABORACION DE
INSTRUMENTOS FINANCIEROS PARA PYMES.

MINISTERIO DE INDUSTRIA, AGRICULTURA Y GANADERIA COMARCA VIRCH-VALDES

ANEXO " B"

Modelo Comunicacional Mentoría OVVI

..\PRESENTACIONES\PRESENTACION CICECH Oficina de la Innovación.ppt

ANEXO "C"

Propuestas de Mejoras

..\PROYECTO VIRCHVALDEZ\PROPUESTAS Y TRABAJOS\Propuesta

Bermejo.doc

..\PROYECTO VIRCHVALDEZ\PROPUESTAS Y TRABAJOS\Propuesta Tech

Stone.doc

..\PROYECTO VIRCHVALDEZ\PROPUESTAS Y TRABAJOS\Propuesta

HIDRO FORRAJE.doc

..\PROYECTO VIRCHVALDEZ\PROPUESTAS Y TRABAJOS\Propuesta

Rosario Hogar.doc

..\PROYECTO VIRCHVALDEZ\PROPUESTAS Y TRABAJOS\Propuesta

Bianchi Bones.doc



ANEXO "D"

MATERIAL TEORICO /TÉCNICO

..\PROYECTO VIRCHVALDEZ\PROPUESTAS Y TRABAJOS\La matriz
FODA.doc

..\PROYECTO VIRCHVALDEZ\PROPUESTAS Y TRABAJOS\comex
inicial.doc

..\PROYECTO VIRCHVALDEZ\PROPUESTAS Y TRABAJOS\La financiación
de la empresa.doc

..\PROYECTO VIRCHVALDEZ\PROPUESTAS Y TRABAJOS\La financiación
de la empresa.doc

ANEXO "E"

Reporte de Actividad Mentor Oscar Antonena

..\PROYECTO VIRCHVALDEZ\VISITAS\Reporte Actividad Oscar Antonena
0304.xls

Comarca Virch – Valdés
Eje Conocimiento, Tecnología y Producción

ENCUESTA: Seminario “Administración de Efectivo”

I Conforme a la siguiente clasificación de actividades, marque con una tilde su situación en relación a la empresa.

- 1. Empleado
- 2. Gerencia.
- 3. Dueño
- 4. Asesor profesional

INDIQUE CON UN TILDE LO QUE CONSIDERE

II. En relación al “Seminario de Administración de Efectivo”, cómo calificaría los aspectos que se listan a continuación

- | | Lo más importante | Muy importante | Moderadamente importante | Importante | Poco importante |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Capital de Trabajo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Ciclo Operativo – Ciclo de Efectivo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • La Toma de Decisiones en el “ corto plazo” | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Utilización de “Productos Transaccionales
y Crediticios “ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Utiliza “Productos Transaccionales “ | Si | <input type="checkbox"/> | | | |
| Cuales?..... | | | | | |
| | No | <input type="checkbox"/> | | | |

- Utiliza “productos Crediticios” Si
- Cuales?.....
- No

- Cual es su valoración en relación a la iniciativa de la OVVI

Muy Importante	Moderadamente Importante	Poco Importante
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Estaría interesado en recibir asistencia en los temas tratados? Si
- No

De ser “afirmativa” indicar Nombre y Teléfono de contacto

Espacio Abierto:

Su opinión es muy valorada por nosotros.

Agradeceríamos sus comentarios y sugerencias.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

I. La financiación de la Empresa

La financiación de la empresa es el conjunto de recursos económicos que se ponen a disposición de la misma para la adquisición de los bienes y derechos (el Activo) que se utilizan para llevar a cabo la actividad productiva de la misma.

La estructura financiera o PASIVO es con lo que se financia la estructura económica o ACTIVO.

El PASIVO se compone de dos grandes masas:

- los FONDOS PROPIOS
- los RECURSOS AJENOS

La diferencia entre "propio" y "ajeno" la establece el hecho de que sean desembolsados directamente por el empresario y sus socios, o bien que lo sean por terceras personas o entidades, con dos figuras intermedias como son las subvenciones y los préstamos participativos que incluiremos como fondos propios.

Clasificación:

1. Fondos propios
 - 1.1. Capital
 - 1.1.1. Fundador/es
 - 1.1.2. Familia, amigos y otros
 - 1.1.3. Business Angels
 - 1.1.4. Capital Riesgo
 - 1.1.5. Salida a Bolsa

- 1.2. Autofinanciación
- 1.3. Subvenciones y ayudas públicas
- 1.4. Préstamos participativos
 - 1.4.1. Convertibles a capital
 - 1.4.2. No convertibles
- 2. Recursos ajenos
 - 2.1. Deudas a largo plazo
 - 2.1.1. Emisión de deuda. Bonos y obligaciones
 - 2.1.2. Préstamos y créditos a largo plazo
 - 2.1.3. Proveedores de inmovilizado
 - 2.1.4. Leasing y renting
 - 2.2. Deudas a corto plazo
 - 2.2.1. Proveedores
 - 2.2.2. Organismos oficiales
 - 2.2.3. Acreedores financieros
 - 2.2.3.1. Préstamos y créditos a corto plazo.
 - 2.2.3.2. Descubiertos en cuenta corriente
 - 2.2.3.3. Crédito comercial (descuento, Factoring, confirming).

1. FONDOS PROPIOS

1.1. Capital

Es el conjunto de recursos que el empresario pone a disposición de la empresa para iniciar sus actividades.

1.1.1. Fundador/es. Fondos aportados por el propio emprendedor o equipo de emprendedores.

1.1.2. Familia, amigos y otros. Círculos cercanos que apoyan al emprendedor en los primeros

pasos del proyecto mediante aportaciones adicionales al capital de la empresa. En la mayoría de los casos tienen por objeto no perder la inversión realizada en lugar de obtener grandes plusvalías.

1.1.3. Business Angels. Son inversores individuales, normalmente empresarios o directivos de empresa, que aportan a título privado su capital así como sus conocimientos técnicos y su red de contactos personales, con el objetivo de obtener una plusvalía a medio plazo.

1.1.4. Capital Riesgo. También conocido como capital inversión, capital desarrollo, private, equity o venture capital, puede definirse como un inversor profesional que participa con carácter temporal y generalmente de forma minoritaria en el capital de empresas no cotizadas en Bolsa.

El objetivo básico es ayudar con su aportación a que la empresa crezca y su valor en el mercado aumente de forma que pueda revender dicha participación y obtener una plusvalía.

1.1.5. Salida a Bolsa. Supone poner en el mercado bursátil acciones de la compañía por cuya suscripción se obtienen fondos que no suponen deuda para la empresa. Las autoridades económicas de los diferentes países fijan condiciones específicas de tamaño y otro tipo para poder acceder a esta fuente. Obviamente ni empresas recién creadas ni pymes suelen alcanzar estos criterios.

1.2. Autofinanciación

Es la financiación obtenida por los recursos que la propia empresa va generando a lo largo de su vida productiva. Se clasifica en:

- Autofinanciación de enriquecimiento: se dota cuando hay beneficios que se retienen y acumulan en la empresa, las reservas.

- Autofinanciación de mantenimiento: para mantener intacto el patrimonio de la empresa mediante dotaciones a amortizaciones y provisiones.

1.3. Subvenciones y ayudas públicas

Las subvenciones son aportaciones a fondo perdido de las administraciones a los emprendedores y a las empresas para fomentar el cumplimiento de algún objetivo determinado.

Se consideran fondos propios y contablemente se incorporan a los ingresos de la empresa a medida que se amortizan los bienes que se adquirieron con ellas (subvenciones a la inversión). Además de estas, existen otras ayudas económicas que serán consideradas ingresos o menores gastos en función de su naturaleza, como:

- Desgravaciones de cargas impositivas.

- Créditos blandos y subvenciones financieras: facilidad para conseguir préstamos y créditos directos con reducción de los tipos de interés.

Las ayudas y subvenciones son, sin lugar a dudas, la vía de financiación más atractiva para los emprendedores que quieren crear una empresa, ya que por su naturaleza no sólo no llevan asociado un costo financiero, sino que no tienen que ser devueltos.

A pesar de este optimismo, en la evaluación de la viabilidad de un proyecto empresarial, las subvenciones deben tener un papel residual, puesto que el hecho de que sean otorgadas es discrecional por parte de la Administración y están sujetas a la existencia de disponibilidad presupuestaria, y en muchos casos, pese a que la subvención sea otorgada, su cobro se produce con un retraso considerable, lo que puede conllevar graves problemas si se prevé disponer de ese dinero.

2. RECURSOS AJENOS

Son los recursos aportados a la sociedad por personas o entidades ajenas a la empresa y que, por consiguiente, deben ser devueltos a su vencimiento a los aportantes.

En el caso de financiación en deuda por parte de entidades financieras, ésta no conlleva la cesión de parte de la propiedad de la empresa ni del poder de decisión sobre la misma, ya que la entidad aporta los recursos en el marco de un contrato financiero que en ningún caso le concede la condición de socio. Pero como contrapartida, la financiación en deuda implica, en parte, la asunción de un interés o coste financiero que incrementa los gastos de la actividad y perjudica la cuenta de resultados, y en parte, el retorno de estos recursos, de una sola vez o de forma continua, que puede generar dificultades de tesorería.

Para escoger la vía de financiación en deuda más adecuada para cada situación, es muy importante tener claro qué es lo que se quiere financiar, de modo que si lo que se desea financiar es un plan de inversión en activos fijos, ya sean materiales o inmateriales, la financiación tendrá que concentrarse a largo plazo; en cambio, si lo que se quiere financiar es la compra inicial de mercancías, o los desfases de tesorería como consecuencia del inicio de la actividad, la financiación deberá contratarse a corto plazo.

Una vez escogida la vía de financiación, es el momento de prestar atención a las distintas variables que intervienen en una operación de financiación en deuda. Es importante, por ejemplo, cuantificar con exactitud las necesidades de financiación –la cantidad de dinero a solicitar- para evitar no poder afrontar toda la inversión prevista o pagar intereses por cantidades no utilizadas.

Así mismo, también es fundamental prever el periodo de tiempo en que se podrán tomar los recursos prestados, evitando la morosidad, que resulta muy cara y arriesgada. Otro factor que se debe tener muy en cuenta es el costo que supone la financiación.

Una operación de financiación en deuda implica varios tipos de costos: intereses, comisiones de apertura, comisiones de no disponibilidad, comisiones por cancelación anticipada, etc. En este sentido tienen una relevancia especial los intereses, es decir, el precio a que la entidad financiera nos presta el dinero, y que pueden ser fijos y/o variables:

- el interés fijo permanece constante mientras dura la operación.
- el interés variable evoluciona en función de las tendencias del mercado.

2.1.1. Emisión de deuda. Bonos y obligaciones. Las empresas, con independencia de su actividad y tamaño, pueden acudir al mercado para la obtención de recursos financieros mediante la emisión de deuda. Se trata de títulos que representan una parte de un préstamo emitido por la empresa emisora, en los que figura expreso el tipo de interés y los plazos en los que debe ser devuelto el capital. Se dividen en participaciones que reciben diversos nombres: obligaciones, cédulas, bonos, pagarés.

Aunque esta es una posibilidad abierta a cualquier empresa, la realidad es que es un vehículo escasamente utilizado por pequeñas empresas, y menos aún por aquellas recientemente constituidas. La dificultad radica en los altos costes de emisión y en la necesidad de contar con una sólida reputación e imagen en el mercado.

2.1.2. Préstamos y créditos a largo plazo.

El préstamo suele estar vinculado a una inversión concreta ya sea en bienes de consumo, productivos o de servicio. Es un contrato financiero mediante el cual la entidad financiera libra una cantidad de dinero, que la empresa dispone en un único momento, asumiendo la obligación de devolverlo de forma periódica conjuntamente con unos intereses, que se convierten en el precio de la operación, durante un periodo de tiempo preestablecido; la empresa recibe el dinero de una sola vez, al inicio de la operación, y lo devuelve mediante el pago de una serie de cuotas periódicas que incorporan los intereses correspondientes.

El crédito es genérico y no está vinculado a ninguna operación concreta. Es un instrumento financiero mediante el cual una entidad financiera otorga a una empresa el derecho a endeudarse hasta una determinada cantidad durante un periodo de tiempo preestablecido, de modo que solamente se pagarán los intereses por las cuantías efectivamente dispuestas y no por la totalidad del crédito concedido.

El estudio que realizan las instituciones, antes de aprobar la concesión de un préstamo o un crédito se basa en tres aspectos:

- el buen concepto del peticionario.
- tener ingresos adecuados (que permitan la amortización en los plazos establecidos).
- Solvencia del acreditado y de los avalistas (adecuada al importe de la operación).

Los préstamos o créditos blandos son aquellos con tipo de interés o condiciones preferenciales, subvencionado por la Administración Pública.

2.1.3. Proveedores de inmovilizado. Se trata de una deuda contraída con los proveedores de inmovilizado siempre que éstos financien directamente la operación. Incluso los intereses pueden incorporarse en el precio del bien siempre que hayan sido devengados antes de la puesta en funcionamiento del mismo y hayan sido girados por el propio proveedor.

Esta fuente de financiación es actualmente poco utilizada por los acuerdos de los fabricantes de este tipo de bienes con entidades financieras para que sean éstas las que corran con los riesgos derivados de este tipo de operaciones.

2.1.4. Leasing y renting.

El leasing es un contrato de arrendamiento financiero con opción de compra mediante el cual el arrendatario adquiere un bien en régimen de

alquiler pudiendo adquirir en propiedad el mismo siempre que se ejercite dicha opción al final del contrato. La opción de compra suele ser una última cuota que, de abonarse al final del contrato, supone la adquisición inmediata de la propiedad del bien. Las cuotas íntegras del leasing son fiscalmente deducibles. El precio del leasing lo forman el precio del bien, los gastos inherentes a la operación y los intereses de aplazamiento, a los que se añade el IVA correspondiente.

El renting se trata de una operación de alquiler de bienes en la que se incluyen más servicios que en las operaciones de leasing. En este caso, en la cuota pueden incluirse además del precio del bien y los intereses del capital: el seguro, el mantenimiento, las reparaciones, la sustitución.

Es la opción más cara pero con ella la empresa se garantiza el buen funcionamiento del bien y, además, también son íntegramente deducibles a nivel fiscal.

2.2. Deudas a corto plazo

Aquellas deudas que haya que devolver en un horizonte temporal inferior al año.

2.2.1. Proveedores. Es la financiación que nos conceden los acreedores comerciales con el aplazamiento de los pagos a realizar. No es fácil conseguirla en empresas de nueva creación porque los proveedores no tienen aún constancia de la solvencia de la empresa cliente por lo que no suelen conceder aplazamientos significativos. Este crédito, nominalmente gratuito, puede resultar muy caro en términos de coste de oportunidad si se nos ofrece la alternativa del descuento por pronto pago. A pesar de esto es un crédito necesario, cuya principal ventaja es la reducción del periodo medio de maduración de la empresa: tiempo que tarda una unidad económica líquida invertida en el ciclo de explotación, en volver de forma líquida a la tesorería de la empresa para ser invertida de nuevo.

2.2.2. Acreedores financieros.

2.2.2.1.Préstamos y créditos a corto plazo. Los conceptos son los mismos que los vistos para el largo plazo, con la diferencia que aquí son de duración inferior a un año.

2.2.2.2.Descubiertos en cuenta corriente. Cuando la empresa dispone de una cuenta en una entidad financiera sin tener fondos suficientes y dicha entidad atiende la demanda, se produce un descubierto, es decir, un saldo en contra de la empresa. El tipo de interés del descubierto es el más alto de los que aplica la banca. Los descubiertos deben representar acontecimientos esporádicos, por lo caros que son. En el caso de convertirse en habituales, significa que se necesita más financiación, debiéndose documentar las necesidades de crédito de la empresa, fijando límites que permitan desarrollar holgadamente su actividad.

2.2.2.3.Crédito comercial. El descuento es una operación financiera mediante la cual los efectos comerciales a cargo de los clientes de la empresa se ceden, salvo buen fin, a una entidad financiera quien adelanta el importe de dichos documentos mediante el cobro de unos intereses y comisiones que descuentan (de ahí su nombre) del importe de los efectos comerciales, entregando el líquido restante.

La empresa que descuenta los efectos queda a expensas que sean atendidos a su vencimiento, teniendo que responder de su pago en caso que el librado no lo hiciera.

En cuanto al costo de la operación, hay algunos aspectos que inciden negativamente en el mismo:

- los intereses se cobran por anticipado.

- La comisión, que representa un porcentaje sobre el nominal, se cobra cuando se descuenta el efecto, sin que intervenga el plazo. Por esto, el costo anual es tanto más elevado cuanto menor sea el plazo del vencimiento.

El factoring es una fórmula contractual por la que se encarga el cobro de las facturas y efectos comerciales de los clientes de la empresa a otra de

factoring, quien corre con el riesgo de cobro de dichos documentos y de sus posibles impagos (si se contrata así).

Es una fórmula cara pero que aporta ventajas a la gestión del negocio; el cliente está obligado a pagar los gastos del servicio que incluye:

- el tipo de interés por el anticipo de fondos, si es que se contrata el adelanto del importe antes del vencimiento.

- la comisión de gestión, que es un porcentaje sobre el nominal.

El confirming no es un crédito comercial como tal; es un servicio ofrecido por entidades financieras que consiste en gestionar los pagos de una empresa a sus proveedores nacionales, ofreciéndole a estos la posibilidad de cobrar las facturas con anterioridad a la fecha de vencimiento, previo descuento de los costes financieros, y eliminando completamente el riesgo de impago. Para la empresa que cobra, se obtiene la concesión de una línea de crédito sin límite y sin consumir su propio crédito.

II. Indicadores de desempeño

Los ID son herramientas que nos suministran información cuantitativa respecto del logro de los objetivos de una organización

¿Para que sirven los indicadores de desempeño?

- *Para inducir a la participación en la responsabilidad del cumplimiento de un servicio o función*
- *Para ponderar elementos cualitativos de la gestión*
- *Para perfeccionar la calidad de la información disponible*
- *Para apoyar a la planificación y formulación de políticas*

Los Indicadores Financieros

Los indicadores financieros constituyen la herramienta más común y por sí sola, la forma más completa de análisis financiero. El análisis por razones o indicadores permite señalar los puntos fuertes y débiles de un negocio e indica probabilidades y tendencias, como así también permite enfocar la atención sobre determinadas relaciones que requieren posteriormente mayor investigación.

Los indicadores que se pueden obtener de los estados financieros son muy variados, aun excluyendo aquellos que carecen de sentido lógicos sin embargo la experiencia ha enseñado que no se necesita un gran número de indicadores, sino más bien una cantidad relativamente reducida en lo posible no más de 20, pero aplicados convenientemente de acuerdo con el objeto par el cual se elabora el análisis. Se detallan algunos indicadores:

Indicadores de Liquidez

- *Razón Corriente*
- *Prueba Ácida*
- *Capital neto de Trabajo*

Estos permiten apreciar la capacidad del negocio para generar el efectivo que le permita atender sus compromisos (pagos de obligaciones) corrientes, entendiéndose por corriente todo plazo inferior a un año.

Indicadores de Actividad

- *Rotación de Cartera*
- *Rotación de Inventarios*
- *Rotación de Proveedores*
- *Ciclo de Efectivo*
- *Rotación de Activos totales*

Estos permiten apreciar si una empresa es eficiente en el uso de sus recursos, como inventarios, cartera, activos totales etc., trabajando con el mínimo de inversión y logrando el máximo rendimiento de cada uno de dicho recursos. Asimismo resultan un complemento efectivo para el análisis de la liquidez, puesto que estos nos indican si hay recursos para atender las obligaciones y desembolsos, mientras que los indicadores de actividad muestran si dichos recursos se tendrán oportunamente.

Indicadores de Rentabilidad

- *Margen Bruto*
- *Margen operacional*
- *Margen Neto*
- *Rendimiento del Patrimonio (ROE)*

- *Rendimiento del Activo Total (ROA)*
- *Ebitda*

Permiten apreciar el adecuado manejo de los ingresos, costos y gastos y la consecuente habilidad para producir utilidades.

Indicadores de Endeudamiento

- *Nivel de Endeudamiento*
- *Concentración pasivos a corto plazo*
- *Endeudamiento Financiero*
- *Impacto de la carga Financiera*
- *Cobertura de Intereses I*
- *Cobertura de Intereses II*

Sirve para analizar si la política de financiación de una empresa es adecuada según las circunstancias de la economía, su capacidad de endeudamiento, la correcta distribución de pasivos de acuerdo con el plazo y el efecto del endeudamiento sobre la utilidad de cada ejercicio teniendo en cuenta los gastos financieros.

II. TEST DE EMPRESA

- 1. ¿Conoce el cash-flow o flujo de caja de su empresa?**
- 2. ¿Conoce cual es exactamente su margen bruto y neto?**
- 3. ¿Sabe cual es el tope máximo de su capacidad de crecimiento?**
- 4. ¿Ha comparado alguna vez su empresa con la media de su sector económico?**
- 5. ¿Sus plazos medios de cobros, pagos existencias, etc., son los correctos?**
- 6. ¿Esta su empresa preparada para solicitar algún tipo de crédito?**
- 7. ¿Le interesa endeudarse en este momento y si es así, que capacidad de endeudamiento tiene?**
- 8. ¿Ha analizado la evolución económica de su empresa en estos últimos 5 años?**
- 9. ¿Conoce su fondo de maniobra para la atención de sus deudas a corto plazo?**
- 10. Si su empresa esta en crisis ¿Conoce claramente los motivos?**
- 11. Si se ha planteado una nueva inversión, ¿conoce como será la evolución económica de su empresa para afrontar dicha inversión?**
- 12. ¿Dispone usted de un cuadro de mando mensual con el resumen de las variables claves de su empresa?**
- 13. ¿Conoce cual es el umbral de rentabilidad, es decir que ventas mínimas necesita para cubrir todo los gastos?**
- 14. ¿Conoce que inversiones ha realizado y con que financiación se han obtenido?**
- 15. ¿Conoce cual es el valor agregado de su empresa y si es suficiente par atender las necesidades de la misma?**
- 16. Si ha de realizar retiros de las Utilidades, ¿ha realizado una simulación de cómo quedara la autofinanciación de la empresa?**
- 17. ¿El beneficio neto es suficiente con relación a la inversión realizada por el Propietario?**

18. **¿Tiene controlados los plazos medios de cobros a clientes y pagos a Proveedores?**
19. **¿La evolución de los gastos financieros es adecuada al crecimiento de la Empresa?**
20. **¿El endeudamiento de su empresa es correcto en cuanto a calidad y cantidad?**
21. **¿Ha realizado un estudio económico –financiero total de su empresa alguna vez?**
22. **¿Conoce si sus gastos crecen correctamente en relación a sus ingresos?**
23. **¿Sus stocks son los necesarios para no provocar una rotura de stocks o un exceso?**
24. **¿La evolución de las ventas es acorde a la media de su sector?**
25. **¿Sabe cuál es la rentabilidad económica y financiera de su empresa?**

La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales

La matriz FODA como instrumento viable para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que motivó a efectuar el análisis para su difusión y divulgación.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades?

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil. Para Porter, las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc)

Estos *talones de Aquiles* de situaciones pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable.

Es posible destacar que acerca del procedimiento para el análisis FODA, que una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos, es decir, de las fortalezas y las debilidades. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros, como lo plantea Strickland, al denominar el análisis FODA como la construcción de un balance estratégico, mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los *activos competitivos*, y los débiles son los *pasivos también competitivos*. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza.

Lo importante radica en que los activos competitivos o aspectos fuertes superen a los pasivos competitivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es darle mayor ponderación a los activos.

El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de lo que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos.

Identificar oportunidades y amenazas.

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.

La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la atractividad del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.

En la matriz que se presenta a continuación (ver cuadro 1), Thompson propone cuales son los aspectos que se deben considerar para elaborar los listados de la Matriz FODA.

CUADRO 1: MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades fundamentales en áreas claves. • Recursos financieros adecuados. • Buena imagen de los compradores. • Un reconocido líder en el mercado. • Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. • Acceso a economías de escala. • Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. • Propiedad de la tecnología. • Ventajas en costos. • Mejores campañas de publicidad. • Habilidades para la innovación de productos. • Dirección capaz. • Posición ventajosa en la curva de experiencia. • Mejor capacidad de fabricación. • Habilidades tecnológicas superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay una dirección estratégica clara. • Instalaciones obsoletas. • Rentabilidad inferior al promedio. • Falta de oportunidad y talento gerencial. • Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. • Abundancia de problemas operativos internos. • Atraso en Investigación y desarrollo. • Línea de productos demasiado limitada. • Débil imagen en el mercado. • Débil red de distribución. • Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. • Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. • Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.

OPORTUNIDADES

- Atender a grupos adicionales de clientes.
- Ingresar en nuevos mercados o segmentos.
- Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.
- Diversificarse en productos relacionados. Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás).
- Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.
- Complacencia entre las compañías rivales.
- Crecimiento en el mercado más rápido.

AMENAZAS

- Entrada de competidores foráneos con costos menores.
- Incremento en las ventas y productos sustitutos.
- Crecimiento más lento en el mercado.
- Cambios adversos en los tipos de cambio y Requisitos reglamentarios costosos.
- Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.
- Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.
- Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.
- Cambios demográficos adversos.

* Fuente: Thompson et. al. (1998), *Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas*, "Análisis SWOT. Qué es necesario buscar para medir los puntos fuertes, débiles, las oportunidades y las amenazas de una compañía", Editorial McGraw Hill, primera edición en español, México, p. 98

CUADRO 2: MARCO ANALÍTICO PARA FORMULAR ESTRATEGIAS

Etapa 1: Etapa de los insumos

1. Matriz de Evaluación de los Factores
2. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).
3. Matriz de Evaluación de los Factores

Etapa 2: La Etapa de la adecuación

1. Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas (MAFE).
2. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MEPE).
3. Matriz del Boston Consulting Group
4. Matriz Interna -- Externa (MIE)
5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

1. Matriz Cuantitativa de la Planeación

Fuente: Fred, R. David (1997) *Conceptos de administración estratégica*, "El marco analítico para formular estrategias", Capítulo 6,

Análisis y elección de la estrategia, Quinta Edición, México, Prentice Hall Hispano Americano, p. 185

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

Una vez elaborada la Matriz FODA, que enlista cuales son los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía, esto mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), como lo muestra el cuadro 3.

El procedimiento para la elaboración de una MEFI se constituye por cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización y los valores de las calificaciones son distintos:

Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis, entre las que figuran:

1. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0.
2. Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
3. Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
4. Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

CUADRO 3: MATRIZ MEFI

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Adquisición de maquinaria	.06	4	.24
2. El margen de utilidad subió a 6.94	.16	4	.64
3. la moral del personal es alta.	.18	4	.72
4. Sistema nuevo de informática.	.08	3	.24
5. La participación en el mercado se incrementó en un 24%	.12	3	.36
DEBILIDADES			
1. Demandas legales sin resolver. .05 2 .10	.05	2	.10
2. La capacidad de la planta ha disminuido en un 74%.	.15	2	.30
3. Falta de un sistema para la administración estratégica.	.06	1	.06

4. El gasto para la investigación y desarrollo se ha incrementado en un 31%	.08	1	08
5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces.	.06	1	.06
TOTAL 1.00 2.80	1		2,80

Fuente: Fred, R. David (1997) *Conceptos de administración estratégica*, Quinta Edición, México, Prentice Hall Hispano Americano, p. 185

La suma total de la matriz anterior suma 2.80, arriba del promedio (2.5). Pero se encuentra en la explicación de David el mismo caso de la Matriz de Factores Externos, destacando que lo más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si el medio ambiente interno de la misma es favorable o desfavorable. En el caso anterior, las fuerzas internas son favorables a la organización, con un peso ponderado total de 2.20, contra un 0.60 de las debilidades.

Una vez realizadas estas practicas es posible avanzar sobre otras matrices mas especificas que permitirán enriquecer el analisis estratégico.

CONCLUSIONES:

Es determinante la realización de diagnósticos de las funciones de dirección, las cuales son sustantivas; así como, de administración, consultoría y asesoría, prevalecientes en las organizaciones públicas, privadas y del sector social, cuyos resultados en términos de criterios y juicios, fundamentan la intervención profesional y consecuentemente, el sistema de evaluación, control y seguimiento.

De los métodos y técnicas de diagnóstico aplicables en las organizaciones, la Matriz FODA permite evaluar las fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas. Destacando el procedimiento a seguir para su análisis y derivación de estrategias para su enriquecimiento con la Matriz MAFE (Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas).

Es recomendable utilizar la metodología que garantice su aplicación en escenarios y campos de conocimiento académico, a efecto de justificar adecuaciones, mejoramientos, reformas, modernizaciones o transformaciones de nuevos modelos para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales.

RIESGOS Y MEDIOS DE PAGO EN EL AREA DE COMERCIO EXTERIOR

son los siguientes:

Comerciales (del importador)

- Extraordinarios
- Políticos (o riesgos del país importador)
- Durante el Transporte

Rechazo de la Mercadería

Cambios en la Política Comercial Externa de Nuestro País

- Inestabilidad en la política de promoción de exportaciones
- Riesgo Cambiaria

Condición de la Política Monetaria de los Países Importadores

Condicionantes Endógenos

- Capacidad productiva de la Empresa
- Recursos Financieros Propios
- Acceso a Recursos Financieros Externos
- Estructura Comercial
- Conocimiento de los mercados
- Experiencia Exportadora
- Calidad, Precio y Capacidad de Entrega
- Sistemas de Control de Calidad
- Condiciones de Pago
- Servicios de Post Venta
- Demanda Interna

Condicionantes Exógenos

Nacionales

- Ubicación
- Política de Comercio Exterior
- Medios de Transporte
- Abastecimiento (Interno y facilidades de abastecimiento externo)
- Deuda Externa e Inflación
- Negociaciones Externas
- Situación Socioeconómica y Política

Del País Importador

- Preferencias del Consumidor
- Competencia
- Política Monetaria
- Política Comercial
- Condiciones Políticas, Sociales y Económicas
- Aspectos Religiosos, Culturales e Idiomáticos
- Facilidades de Transporte y Comunicación



Los principales Instrumentos Jurídicos para evitar, reducir, o asignar riesgos en una operación de compraventa internacional son:

✓ El Contrato de Compraventa Internacional

✓ Otros documentos como la factura proforma, la oferta en firme y la orden de compra en firme

✓ El Instrumento de Pago

En estos documentos se destacan la función de los

OPERACIONES DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL

✓ Desdoblamiento entre comprador y vendedor

✓ Distancia entre los mercados

✓ Riesgos del negocio

Garantías que brindan cada una de las partes involucradas

COMERCIO EXTERIOR: PARTES INTERVINIENTES



Vínculo comercial



Banco

Relación de corresponsalia

Banco del
importador

Adminstran el instrumento de pago
para la concreción de la operación

Banco del
exportador

INCOTERMS

Los Incoterms establecen un conjunto de reglas internacionales que permiten en una compraventa, eliminar los conflictos entre vendedor y comprador al determinar, exactamente, la distribución de riesgos, responsabilidades y gastos entre ambas partes.

BANCO CORRESPONSAL

proveedor/receptor de líneas de crédito con
quien realizamos e intercambiamos negocios
crediticios internacionales.

OPERACIONES DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL

MEDIOS E INSTRUMENTOS DE PAGO

• CREDITOS DOCUMENTARIOS

ORDEN DE PAGO



Es el instrumento por medio del cual un banco, actuando por cuenta y orden de un cliente, ordena a otro banco, abonar una determinada suma de dinero a un beneficiario.

ORDEN DE PAGO: TIPOS

- Según la naturaleza

= **Simple**

- Según la utilidad:

= **transferible**

- Según la seguridad y garantías

= **Revocable**

= **Irrevocable**

ORDEN DE PAGO: TIPOS

Según el tipo de pago:

= **Divisible**

= **Indivisible**

- Según la disponibilidad de cobro:

Según la forma de emisión:

= **Telegráfica / Swift**

= **Postal**

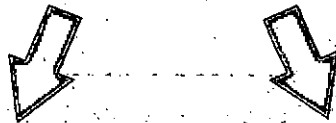
**Toda orden de pago que no especifique lo contrario es:
intransferible, revocable e indivisible**

COBRANZA



Es la operación por medio de la cual un remitente -el banco ubicado en la plaza del exportador-, actuando por cuenta, orden y riesgo de su cliente (vendedor, exportador, girador), se hace cargo del trámite de cobro de los documentos representativos de los bienes, ante el girado (importador, comprador).

COBRANZAS



SIMPLE

DOCUMENTADA

COBRANZA DOCUMENTARIA: TIPOS

- Según la modalidad y oportunidad de pago:

- **A la vista**

- Según la seguridad y garantías:

- Según los recaudos legales:

- **Con protesto**

- **Sin protesto**

CREDITO DOCUMENTARIO: TIPOS

• Según la forma de emisión:

- **Cablegráfico**

• Según la utilidad:

Según la seguridad y garantías:

- **Revocable**

- **Irrevocable**

CREDITO DOCUMENTARIO

Es el instrumento mediante el cual el banco emisor, actuando por cuenta, orden y de acuerdo con las instrucciones que le imparte un cliente (importador), se compromete a pagar al beneficiario (exportador), por intermedio de otro banco (banco corresponsal), contra la entrega de los documentos estipulados en el crédito y con sujeción a las condiciones y términos del mismo.

CREDITO DOCUMENTARIO: TIPOS

Según la garantía:

- **Confirmado**
- **No confirmado**

- Según la negociabilidad:

Según la oportunidad de cobro:

- **Pagadero a la vista**
- **De pago diferido**
- **De aceptación**
- **Packing credit o crédito de financiamiento**

OTROS TIPOS DE CREDITOS

- **Crédito Renovable (Revolving credit)**
- **Crédito Comercial**
- **Crédito Subsidiario (Back to back)**
- **Crédito Sindicado**
- **Crédito Stand By**

ZONAS DE INTEGRACION Y COOPERACION ECONOMICAS

ALADI

RCOSUF

¿Qué es ALADI?

- ✓ Asociación latinoamericana de
- ✓ Estado de Monte
- ✓ Es sucesora de ALALC.

Su objetivo fundamental es el establecimiento de un mercado común latinoamericano.

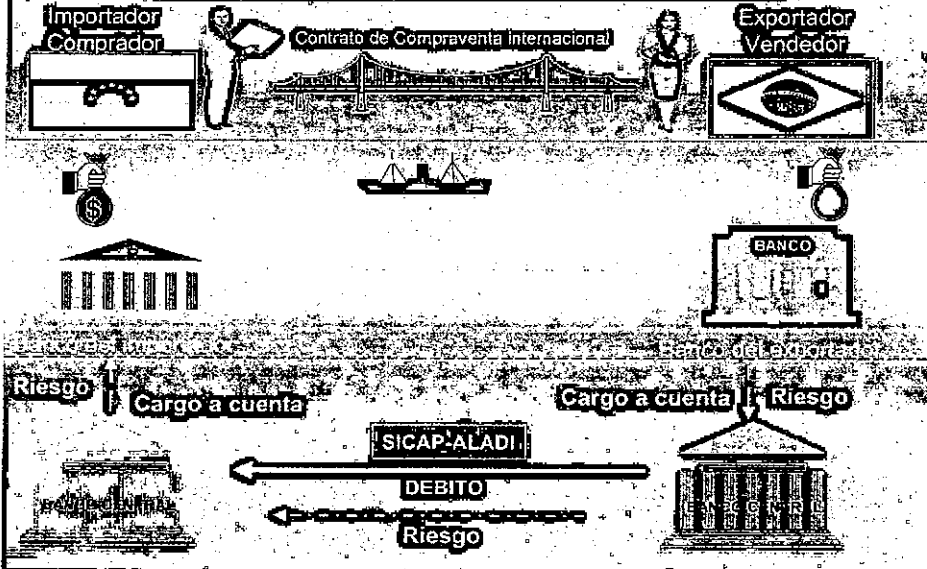
ALADI

¿Qué países la integran?

-
- Argentina
 - Uruguay
 - Perú
 - Ecuador
 - Venezuela
 - Paraguay

Representan entre el 90% y 95% de la población, territorio, producción y Comercio Exterior de América Latina.

Operaciones por Convenio Crédito Documentario Confirmado



Financiamiento para operaciones de Comercio Exterior

- De corto plazo
- De mediano plazo

Avances del mapa del sitio



ESQUEMA BASICO DE LA PÁGINA WEB

¿Qué es la OVVI?	Información I+D+I	Empresas	Ciencia y Sociedad
Consejo de Ciencia y Técnica Comarcal	Indicadores de Ciencia-Tecnología	Buscador de empresas innovadoras	Feria de Ciencias del Ministerio de Educación de la Provincia
Proyectos con Socios Argentinos	Noticias		Red de Museos
Estadísticas	Agenda	Emprendedores y asistencia	Libros y exposiciones
Prensa	INVESTIGADORES Y GRUPOS DE INVESTIGACION	Aglomerado tecnológicos provinciales	Entrevistas
Sistema VIRCH VALDES INNOVA		Formación a emprendedores	Debate y Ateneo
Déjanos tu mensaje	¿Cómo PATENTAR?	"Bond" tecnologico	Poesía y Ciencia
Estrategia de Chubut y de la Región VIRCH VALDES en Investigación +Desarrollo tecnologico +Innovación I+D+I	Programas i+d	Buscador de Servicios de Laboratorios e Instituciones	Patrimonio científico
Indicadores de Ciencia-Tecnología	Buscador socios para la I+D	y Asesoría Tecnológica	
	La I+D+I en Argentina y MERCOSUR		
	Convocatorias en la región		Enlaces
	Biblioteca		Documentos

Mapa de la WEB

Conozca todo acerca de la Web creada por la Oficina Valle inferior del río Chubut y Península de Valdés para la innovación – OVVI- secciones, búsqueda en nuestras bases de datos, servicios y todas las posibilidades y recursos de información de Conocimiento y Tecnologías que ofrece.

¿Qué es la OVVI?

Esta área aglutina los servicios que administra el Sistema de Innovación para la región VIRCH - VALDES y establece los principios que se lleva a cabo.

◦ Consejo de Ciencia y Técnica Comarcal

Este integrado por los miembros y entidades colaboradoras que componen el sistema de innovación Virch - Valdés, desde aquí se puede contactar con los responsables de cada uno de las instituciones desde la Web, también encontrará los vínculos a cada una de ellas:

MINISTERIO DE EDUCACION DEL CHUBUT

MINISTERIO DE AGRICULTURA GANADERIA E INDUSTRIA

MINISTERIO DE TURISMO, COMERCIO EXTERIOR E INVERSIONES

INTA – INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA AGROPECUARIA – DELEGACION CHUBUT

INTI- INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA INDUSTRIAL- DELEGACION CHUBUT

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PATAGONIA SAN JUAN BOSCO – DELEGACION ZONAL TRELEW / DELEGACION ZONAL PUERTO MADRYN

CENTRO NACIONAL PATAGONICO – CENPAT

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA NACIONAL- DELEGACION PUERTO MADRYN

MUSEO EGIDIO FERUGLIO

FUNDACION PLAYA UNION

CAMARAS EMPRESARIAS

SINDICATOS (CGT REGIONAL)

Incorporar fotos de las instituciones

◦ Proyectos con Socios Argentinos

En esta sección encontrará información detallada de los proyectos nacionales en los que participa OVVI.

◦ Estadísticas

En esta sección se encuentran las estadísticas actualizadas del número de incorporaciones en nuestras bases de datos.

◦ Prensa

El Área de Prensa de la OVVI es un servicio virtual e interactivo de comunicación a través del cual se puede estar al día de las últimas noticias publicadas, algunas de las cuales saldrán también, mediante dossiers y notas.

o Sistema VIRCH VALDES INNOVA - Antecedentes

El Sistema OVVI se incorpora a Internet durante el año 2007 y en respuesta a nuestra mejora continua y renovación, mostramos cómo ha ido evolucionando el sitio y mantenemos registros de todas las acciones realizadas. Sabemos que los cambios nos obligarán a modificar nuestras acciones, pero como reconocemos la importancia de la historia de las instituciones en este espacio guardaremos los antecedentes de nuestras acciones.

o OVVI se comunica....

Este espacio está reservado para los comentarios que envían los usuarios de los servicios proveídos por el Sistema.

o Estrategia de Chubut y de la Región VIRCH VALDES en Innovación Investigación + Desarrollo tecnológico + Investigación innovación I+D+I

La provincia de Chubut aun no ha definido su política al respecto de la I+D+I, en forma global. Sin embargo, ha delegado en los proyectos productivos comarcales (VINCULO COMARCAL) PARA EXPLICAR QUE SON, la responsabilidad de definir para cada comarca el sistema de gestión de I+D+I.

En este sentido, la OVVI ha definido sus fundamentos en el documento:

Descripción de la política de Chubut y los objetivos del proyecto comarcal

o Indicadores de Ciencia-Tecnología

Incorpora los indicadores en la Región sobre: la Producción Científica, el Sistema Regional de Innovación y el Capital Intelectual.

Información I+D+I

Aglutina toda la información puntual sobre temas relacionados con la I+D+I. Así pues encontrará: información de actualidad, de convocatorias, nuevas publicaciones, agenda de actos en temas de investigación desarrollo e innovación, y el sistema regional de innovación.

o Noticias

Aquí podrá leer las noticias más importantes publicada en los medios de comunicaciones electrónicos a nivel regional y nacional en materia de I+D.

o Agenda

Mediante la agenda de OVVI podrá localizar todas las convocatorias sobre seminarios, jornadas, premios,...etc., relativas a Innovación e I+D.

o Análisis

En esta página podrá leer todos los artículos de opinión escritos por periodistas, investigadores o expertos de reconocido prestigio en el mundo de la Ciencia y la Tecnología.

o Investigadores

Los investigadores pueden registrarse y recibir una serie de servicios de valor añadido en Ciencia y Tecnología e Innovación: buscador de grupos de investigación, asesoría, documentos, etc.

◦ Programas i+d

Información sobre programas de investigación y desarrollo vigentes y anteriores en la comarca.

Buscador socios para la I+D

*La I+D+I en Argentina y MERCOSUR

Información relevante de I+D en la republica Argentina y el MERCOSUR

◦ Convocatorias en la región

Da acceso a todas las becas y ayudas para el fomento de la investigación y de la innovación tecnológica

◦ Biblioteca

Accederá a las publicaciones de esta pagina, los documentos más visitados y enlaces de interés, en los que podemos encontrar enlaces a instituciones de I+D, Bases de datos, literatura gris, diccionarios, enciclopedias, biografías, bibliotecas.

EMPRESAS

Esta sección de la OVVI se divide en # grandes apartados que cubren los aspectos esenciales de la colaboración entre la producción de conocimiento y su explotación económica con el objetivo de mejorar la competitividad en la nueva sociedad del conocimiento.

◦ 1 Buscador de empresas innovadoras

Este buscador recoge datos de contacto, servicios y ofertas tecnológicas de empresas registradas

◦ 2 Empleo

Desde aquí se permite la inscripción de los currículos a Doctores, doctorándose e ingenieros y licenciados con proyecto fin de carrera finalizado o en curso. Al igual que la inscripción de las ofertas de empleo de las empresas, en busca de nuevos profesionales.

◦ Emprendedores y asistencia

En este lugar podrá encontrar toda la información que necesite para crear una empresa con base tecnológica, desde el plan de empresa hasta la puesta en marcha de su proyecto empresarial. Asimismo., encontrará información sobre los programas que el Estado Nacional, Provincial y Municipal ofrece para asistirlo, no solo económicamente.

◦ 3 Aglomerado tecnológicos provinciales

Es un nuevo concepto basado en la idea de agrupación, muy relacionado con la definición de cluster y aun no utilizado en la zona.

Los Aglomerados Tecnológicos provinciales son una agrupación de entidades publicas y privadas interesadas en un sector concreto, lideradas por la industria, con el objetivo de definir una Agenda Estratégica de Investigación sobre temas estratégicamente importantes y con una gran relevancia social, en los cuales lograr los objetivos regionales de crecimiento, competitividad y sostenibilidad dependen de los avances tecnológicos y de investigación a medio y largo plazo. Los aglomerados Tecnológicos se basan en la

definición de una Agenda Estratégica de Investigación y en la movilización de la masa crítica de investigación y de esfuerzo innovador necesarios.

El principal objetivo de esta sección es facilitar las sinergias entre los operadores económicos y científicos, públicos y privados de la región. Los servicios aquí presentados están dirigidos tanto a grupos de investigación como a empresas que deseen incorporar tecnologías innovadoras en sus productos o procesos.

◦4 Formación

Se trata de un programa de Formación en Gestión de la Ciencia y la Tecnología promovido por el Ministerio de la Producción de Chubut, dirigido a los investigadores, empresas y gestores de las redes regionales. A través de becas en Universidades que dicten el posgrado mencionado.

◦ "Bond" tecnológico (ver diferencias con Aglomerados Tecnológicos, estos últimos con presencia institucional pública)

Bond tecnológico. Un lugar de encuentro, para establecer lazos para la Innovación empresarial, y la construcción de visiones compartidas. Dentro de esta sección hay una importante base de datos de nuevos desarrollos tecnológicos realizados por grupos privados y públicos de investigación con necesidades de empresas que los lleven al mercado.

◦6 Red de Buscador de Servicios de Laboratorios e Instituciones

Da a conocer y promociona la prestación de los servicios que se llevan a cabo en los laboratorios e instituciones integrantes de la RedComarca. Poniendo a disposición las necesidades productivas y sociales de la región, y la solución de esas necesidades para las distintas instituciones, empresas y sociedad en general de la Comunidad. Por ejemplo, aquí encontrará desde alguna organización que calibra microscopios hasta una Institución que dicte cursos para capacitar a su personal o a UD. Mismo.

◦7 Mentoría Tecnológica

Aquí encontrará noticias e información en las diferentes áreas de servicios de asesoría que presta la OVVI (, fuentes de información, asesoría y consultoría tecnológica y servicios de mentor tecnológico). Hay que destacar aquí que los servicios se organizaran a través de los grupos de Innovación Sectorial. Las áreas que componen este servicio son:

- Agroalimentación/ agroganadera
- Biotecnología
- Metalmecánica
- Tecnologías de gestión
- Pesca Artesanal
- Materiales y Tecnologías de la Producción
- Tecnologías Medioambientales
- Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Ciencia y Sociedad

Es un instrumento de referencia para quienes se interesen por la cultura científica, dirigido a una comunidad de usuarios más general y menos especializada.

◦ Feria de Ciencias del Ministerio de Educación de la Provincia

Permite acceder al Web de Actividades y Representantes de la Ciencia, consultar ediciones anteriores así como saber cómo participar.

◦ Red de Museos

Desde aquí se puede consultar los integrantes de la Red de Museos y Centros de Divulgación Científica.

◦ Libros y exposiciones

Esta sección ofrece reseñas de obras recientemente publicadas de divulgación científica y humanística que corren a cargo de destacados especialistas en la materia. También recoge las citas publicadas diariamente

◦ Entrevistas

Este apartado ofrece reportajes realizados a diferentes grupos de investigación de la Comarca VV, así como las entrevistas a diferentes personalidades del mundo de la I+D+I

◦ Debate y Ateneo

Desde aquí se podrán consultar y participar en los foros sobre I+D+I planteados.

◦ Poesía y Ciencia

Esta sección reúne todas las poesías científicas publicadas, permitiendo la posibilidad de búsquedas por autor, título y fecha.

◦ Patrimonio científico

Esta sección presenta información sobre instituciones científicas, planos comarcales y biografías de los principales personajes de la ciencia Chubutense.

◦ Taller

Se explica cómo hacer fáciles algunos experimentos, tanto en el aula como en tu propia casa.

◦ Ateneo

Te invitamos a entrar en nuestros debates. Además encontrarás información sobre temas de interés y asuntos de actualidad.

◦ Enlaces

Esta página ofrece una selección de enlaces de interés y permite ingresar nuevos enlaces.

◦ Documentos

Selección de documentos de ciencia y sociedad

Buscador de ciencia y tecnología de la Comarca

El buscador de ciencia y tecnología de la Comarca Virch Valdés contiene más de 300 páginas Web indexadas sobre producción científica, innovación tecnológica y divulgación procedente de 15 centros indexados (universidades, fundaciones, museos, parques científicos, centros tecnológicos, etc.)

Contacto

En este espacio, OVVI pone a disposición de sus usuarios varios formularios con los que puedes contactar con nosotros para realizar sugerencias y consultas o buscar socios.

Registro y búsqueda

Este apartado ofrece la posibilidad de registrarse en la OVVI, de forma totalmente gratuita y en distintos formularios en función de su perfil:

- Grupos de investigación
- Empresas
- Doctores, licenciados, diplomados e ingenieros técnicos o superiores
- Gestores de ciencia y tecnología
- Otros usuarios

También permite la búsqueda de cada dato ingresado.

Conocimiento y desarrollo tecnológico para la producción en la sociedad del conocimiento



COMARCA VIRCH-VALDES

Antecedentes Normas Lanas Orgánicas



**Jornadas de Comercio Exterior en el mercado de Lanas y
Fibras Naturales de la Patagonia
29 y 30 de marzo de 2007 -
Trelew - Chubut - Patagonia Argentina**

**IRAM 39500
Gestión ambiental
Etiquetas ambientales
Procesamiento ecológico de lana**



INSTITUTO ARGENTINO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN
SUCURSAL DE TRELEW



¿Qué es IRAM?

- Asociación Civil sin fines de lucro creada en 1935**
- Organismo No Gubernamental de utilidad pública**
- Reconocido como Organismo Nacional de Normalización por el**
- Representa a la Argentina ante los Organismos Internacionales y Regionales de Normalización**



Introducción a la Serie de Normas IRAM-ISO 14000.

Herramientas para la Gestión Ambiental



Brinda servicios de:

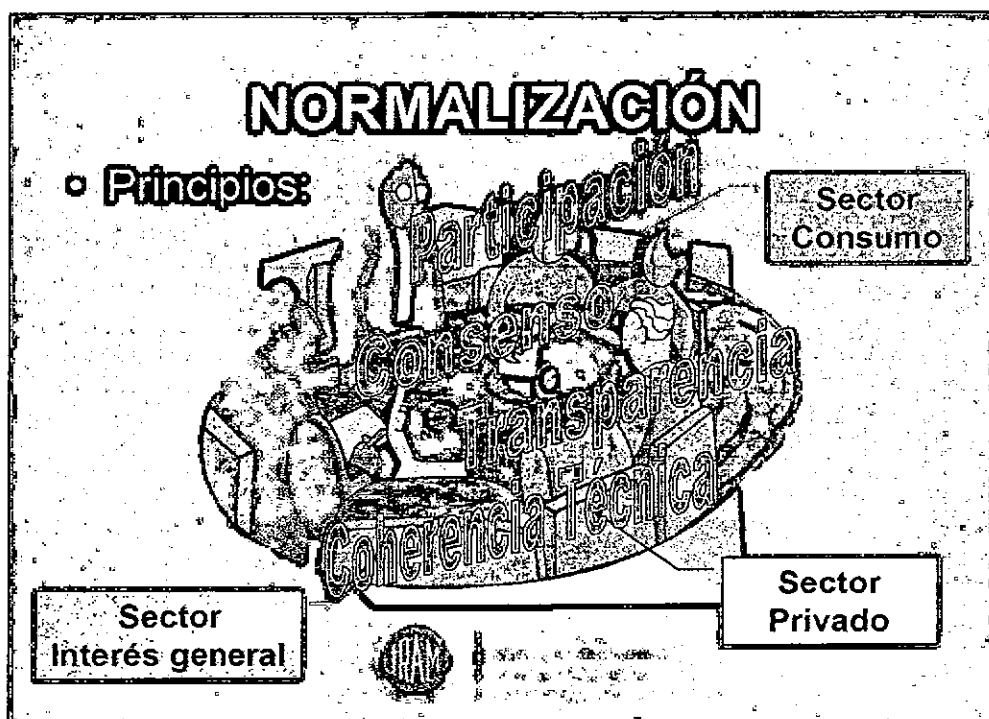


NORMALIZACIÓN

CERTIFICACIÓN DE SISTEMAS Y PRODUCTOS

FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

DOCUMENTACIÓN



Introducción a la Serie de Normas IRAM-ISO 14000.

Herramientas para la Gestión Ambiental



Normalización


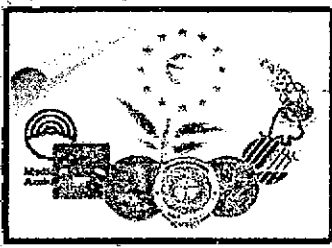
- **Principios**
 - **Participación**
 - **Transparencia**
 - **Consenso**
 - **Coherencia técnica**
- **Estos principios están resguardados por el trabajo de los comités técnicos y por el período de Discusión Pública.**
- **La importancia de resguardar estos principios es que las normas buscan facilitar el intercambio de bienes y servicios, eliminando las barreras técnicas al comercio.**
- **Las normas internacionales no son las barreras reales, sino la falta de participación en el proceso de elaboración de las mismas.**

CONTRIBUCIÓN DE LAS NORMAS ISO AL ETIQUETADO DE PRODUCTO

Etiquetas y Declaraciones Ambientales



Manifestación que enuncia los aspectos ambientales de un producto o servicio

Las etiquetas y declaraciones ambientales proveen información sobre un producto o servicio en términos de su carácter ambiental global, de un aspecto ambiental específico o de un número cualquiera de aspectos.

El proveedor del producto o servicio espera que la etiqueta o la declaración ambiental tenga el efecto de influir la decisión de compra a favor de su producto o servicio.

Objetivos del etiquetado o declaraciones:

Asociados a productos	Asociados a consumidores	Asociados a productores
Mejorar imagen del producto	Informar a los consumidores e incentivar cambio en preferencias - COMPRA VERDE	Motivar a productores a ser responsables con MA
Promover aquellos que puedan reducir los efectos ambientales adversos	Sensibilizar progresivamente al consumidor	Dar más mercado a productores responsables
		Proteger el MA



Compra verde:

- **Integración de la componente medio ambiental en la toma de decisión de compra de bienes y contratación de servicios.**
- **Significa escoger productos en función de su contenido, envoltorio, posibilidad de reciclado, etc.**

¿Cuál es la relación entre un Reglamento Técnico y una Norma?

Son conceptos diferentes pero existe un vínculo:

Normas: naturaleza voluntaria (Norma IRAM)

RTs: utilizan las normas como base o referencia para determinar los requisitos exigidos a los productos y que son de cumplimiento obligatorio (Reglamentaciones del SENASA)

**IRAM 39500 Gestión ambiental -
Etiquetas ambientales - Procesamiento
ecológico de lana**

- **Pedido de estudio**
 - **Unilan Trelew S.A.**
 - **Chargeurs Wool S.A.**
 - **Cosulan S.A.**
 - **Ministerio de la Producción - Gob. De la
prov. De Chubut.**
 - **Taller Ocupacional Trelew**
 - **Comarca VIRCH-VALDES**

**IRAM 39500 Gestión ambiental -
Etiquetas ambientales - Procesamiento
ecológico de lana**

- **Invitados**
 - **Intereses Generales**
 - **Consumidores**
 - **Privados**

**IRAM 39500 Gestión ambiental -
Etiquetas ambientales - Procesamiento
ecológico de lana**

- **Participación**
 - Reunión 20 de Febrero
 - Reunión 27 de Marzo
 - *Reunión 26 de Abril*

**IRAM 39500 Gestión ambiental -
Etiquetas ambientales - Procesamiento
ecológico de lana**

- **Alcance de la norma**
 - Producción Primaria de lana
 - Procesamiento de lana hasta el Top

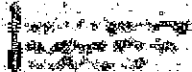


**IRAM 39500 Gestión ambiental -
Etiquetas ambientales - Procesamiento
ecológico de lana**

- **Requisitos Ambientales - Etiqueta**
 - **Requisitos SENASA de lana orgánica**
 - **Requisitos adicionales (PROLANA y otros)**
 - **Requisitos ambientales del procesamiento**

**Muchas Gracias por su
Atención**

Gabriela Dufour
**Secretaría Subcomité Producción y
Procesamiento de Lanas Ecológicas**



**Jornadas de Comercio Exterior en el mercado de Lanas y Fibras Naturales de la Patagonia
Capacitación y Encuentro de Negocios
29 y 30 de marzo de 2007
Museo Paleontológico Egidio Feruglio
Trelew – Chubut – Patagonia Argentina**

Programa Tentativo de Actividades

Jueves 29 de Marzo

09:00hs.: Acreditación

09:30hs.: Acto de apertura con la presencia de autoridades nacionales, provinciales y regionales

10:00hs.: Marco Político / Estratégico del Sector de Lanas y Fibras

- Prolana – Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación, Lic. Federico Milecevic
- Prolana Provincia de Chubut, D. Ariel Aguirre
- Provincia de Neuquén
- Provincia de Río Negro, Ing. Raúl Fernández
- Prochile - Lic. Valentina Venegas

11:15hs.: Coffee Break

11:30hs.: Usos actuales y potenciales de las Fibras Finas de Origen Animal

- INTI Textiles – Ing. Patricia Marino
- Programa Mohair Chubut
- Programa Camélidos de la Provincia de Jujuy – Ing. Hugo Lamas

13:00hs.: Almuerzo libre

15:00hs.: Diagnóstico y Perspectivas del Mercado de Lanas y Fibras Naturales – Mercado Nacional / Regional (Casos)

- Lanas Camarones, Sr. Nelson Walker.
- Guenguel – Fibras de Guanaco, Juan José Mazquiarán o Rubén Contreras.

16:00hs.: Mercado de Lanas y Fibras Naturales – Mercado Internacional

- Lanas Javier Sánchez – Sr. Javier Sánchez - España
- Mohair South Africa – Sr. Frans Loots - Suáfrica
- Sam Trading Gmbh & Co - Alemania

17:00hs.: Coffee Break

17:15hs.: Mejoramiento de la competitividad a través del uso de estrategias de integración y diferenciación de las producciones – Presentación de Casos

- INTA Bariloche – Ing. Joaquín Mueller
- INTI Textiles – Ing. Andrea Martins
- Certificación Orgánica – IRAM – Técnica Responsable del proyecto chubut.

18:30hs.: Cierre del Seminario

Viernes 30 de Marzo

Tarde – Ronda de Negocios entre empresas Extranjeras y empresas de la Provincia de Chubut.

- **Lanas Javier Sánchez – Sr. Javier Sánchez - España**
- **Mohair South Africa – Sr. Frans Loots - Suáfrica**
- **Sam Trading Gmbh & Co - Alemania**



ACTA DE REUNIÓN DE NORMALIZACIÓN

Subcomité Producción y Procesamiento de Lanas Orgánicas

Acta N°: 2-2007

Fecha: Martes 27 de Marzo de 2007

Horario: 15 h a 18 h

Lugar de reunión: TALLER OCUPACIONAL TRELEW

Secretario: A designar

Participantes

María ALVAREZ

Fabiola ARBALLO

Daniel BIDAULT

Manuel BORQUEZ

Gabriel CONTRERAS

Rubén CONTRERAS

Gabriela DUFOUR

Rodrigo GARCÍA VIÑAS

Cláudio GAUNA

Diego LARREBURO

Haidee MARDONES

Carlos PICALLO

Miguel A. VERA

Cristina SAINZ BIURRUM

Natalia DRAULT

Representan a

UNIDAD DE GESTIÓN COMARCAL DEL
CARMEN

LA LEGUA TEJIDOS

CHARGEURS WOOL S.A.

PROLANA SANTA CRUZ

GRUPO GANPAT INTA

SEA

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN - O-
FICINA DE LA INNOVACIÓN VIRCH VAL-
DÉS

COSULAN S.A.

SEA

LEMPRIERE FOX AND LILLIE

TEJIDOS FLOR DE LIS

UNILAN TRELEW S.A.

CONSEJO AGRARIO DE SANTA CRUZ

IRAM

IRAM

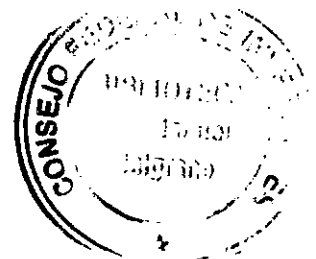
Ausente con Aviso

Juan Carlos RAMIREZ

SENASA

Tema considerado

IRAM 39500



6. Asuntos Entrados

- Se recuerda la Solicitud presentada a IRAM para iniciar el estudio de la norma y que dio origen al Subcomité de normalización.

Octubre 23 de 2006

Ing. Blas Laterza
Dirección de Normalización
IRAM - Instituto Argentino de Normalización
S/D

Tenemos el agrado de dirigirnos a Ud. a fin de interesarlo en la siguiente situación: conformamos un grupo interesado en desarrollar una normativa que contemple la PRODUCCION Y PROCESAMIENTO DE LAS LANAS ORGANICAS.

Consideramos que la misma es necesaria para promover el desarrollo de toda la cadena agroindustrial del producto a denominar como "LANA ORGANICA".

Al respecto, y para reforzar este pedido, informamos a Ud. que ya existe un antecedente que se comenzó a desarrollar con la gente de SENASA y luego no se concluyó denominada PRE-LANA OVINA, cuyo protocolo le adjuntamos.

También es importante hacerle saber que Chubut es la primera provincia lanera del país y que junto a otras cuatro provincias patagónicas -que serían invitadas a participar- conforman más del 80% de la producción lanera nacional.

Dado que la industria se desarrolla en el Parque Industrial Trelew, y teniendo Uds. una filial en la zona, solicitamos la apertura de un grupo de trabajo para el estudio de la mencionada norma, que sería coordinada por la Gerente local Lic. Cristina Saínez Biurrum.

Al aguardo de una respuesta favorable, hacemos propicia la oportunidad para saludarle cordialmente,

Ing. Carlos Picallo	Ing. Daniel Bidault	Lic. Máximo Gallia
Director de Producción	Gerente Industrial	Vice-presidente
Unilan Trelew S.A.	Chargueurs Wool S.A.	Cosulan S.A.

Cra. Gabriela Dufour	Lic. Claudia Van Loc
Coordinadora	Secretaria a/c Gcia.
Eje Conocimiento Tecnología	Taller Ocupacional Trelew- TOT y Producción Comarca VIRCH-VALDES
Ministerio de la Producción	
Gobierno de la Prov. Del Chubut	

7. Designación de Secretario

Se designa como Secretaria del Subcomité a Gabriela Dufour.

8. Esquema A1 de norma IRAM 39500 "Gestión ambiental. Etiquetas ambientales. Lana orgánica."

- Para la etapa de producción primaria se considerarán los siguientes requisitos:
 - Certificación orgánica SENASA
 - Requisitos adicionales de la norma IRAM

- Para la etapa de procesamiento de lana se considerarán los requisitos a definir en base al antecedente de norma desarrollado por el SENASA.
- Capítulo 4: Se decide no incluir un diagrama de flujo para la etapa de procesamiento de lana orgánica. Se decide incluir como requisitos adicionales para la etapa de "Manejo de Pastizales" el Manual del INTA y para la etapa de "Esquila" el Manual del Prolana. En la etapa de esquila se decide agregar los siguientes requisitos:
 - La lubricación de peines de corte se debe hacer con aceites biodegradables (OCDE 301) o de origen vegetal o animal.
 - Las instalaciones, equipos y otros elementos utilizados en la esquila deben desinfectarse en forma previa y posterior al proceso de esquila con productos permitidos.
- Capítulo 5: Se decide analizar la problemática de la trazabilidad de la lana ecológica durante el procesamiento.
- Queda pendiente decidir si se va a redactar un capítulo General de rotulado y si se va a desarrollar uno para cada una de las dos etapas.
- Para analizar las distintas etapas del procesamiento de lana se decide analizar el esquema enviado por Carlos Picallo que se adjunta al Acta.
- Se adjunta el documento con las modificaciones de reunión

9. Próxima reunión

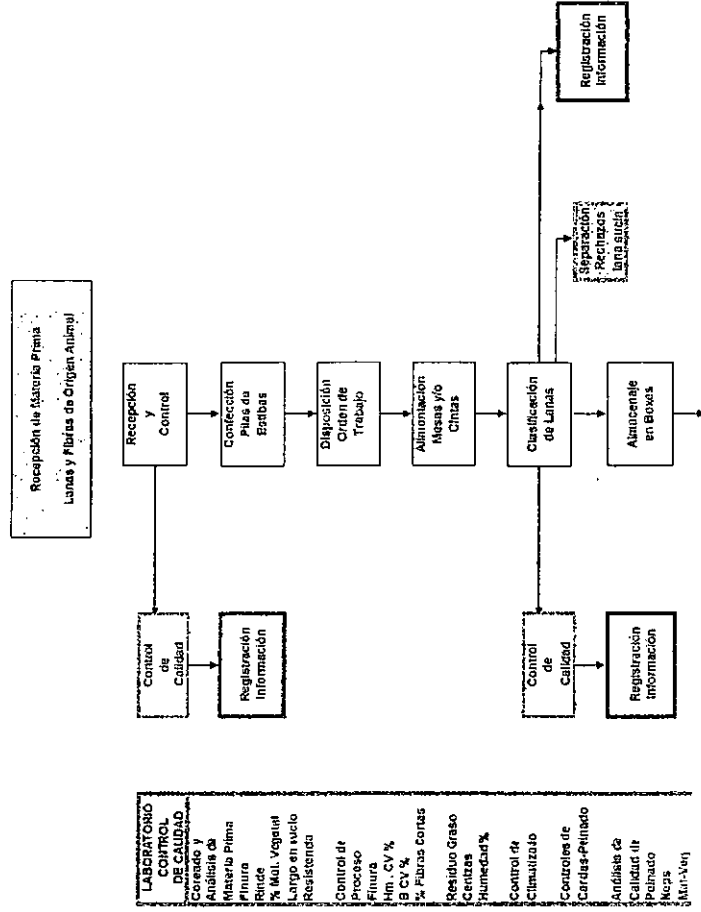
Se decide que la próxima reunión se realizará el Jueves 26 de Abril de 15 h a 18 h en el Taller Ocupacional Trelew.

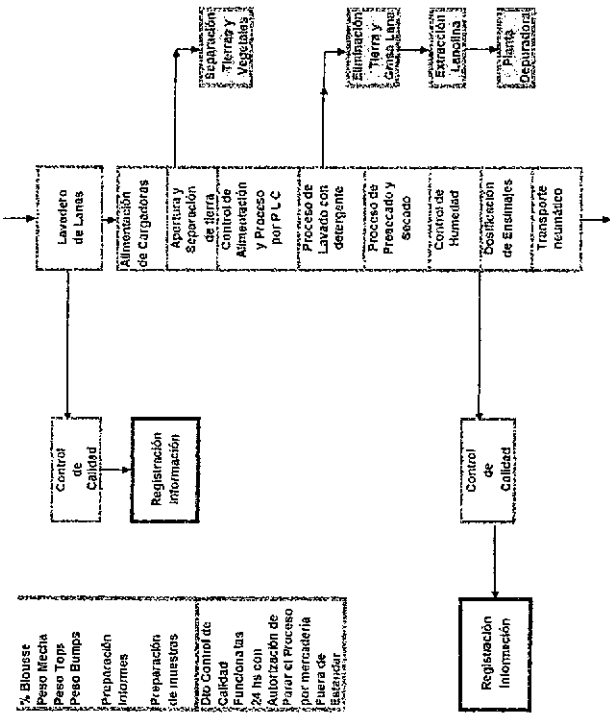
Siendo las 18 h y agradeciendo la participación de todos se da por finalizada la reunión.

Ing. Natalia Drault/Lic. Cristina Sainz Biurrum
Coordinadoras del Organismo

LABORATORIO CONTROL DE CALIDAD

Diagrama de Sucesión de Procesos



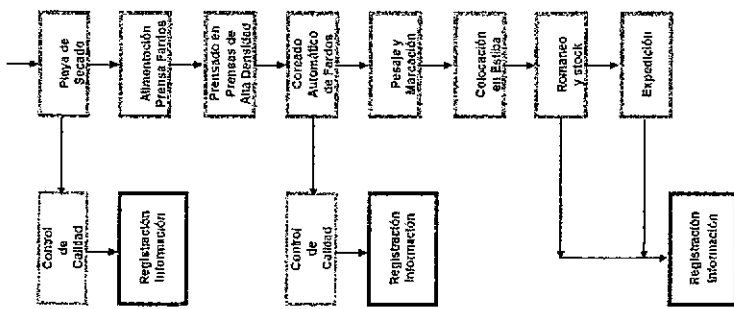
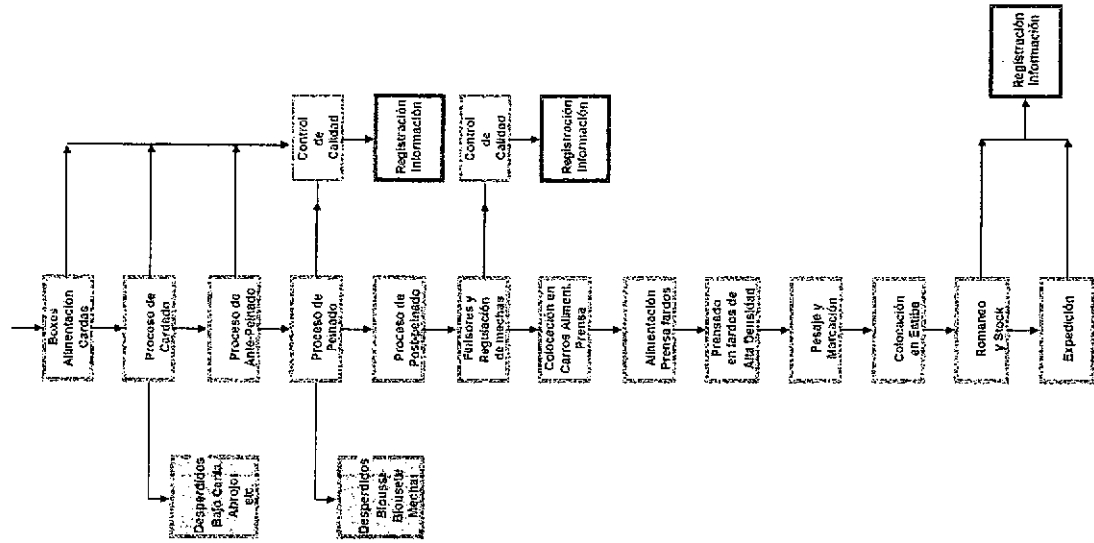


Resistencia
Fibra y
Vegetales

Eliminación
Fibra y
Vegetales

Extracción
Lana

Plantas
Despuradoras





Gestión ambiental

Etiquetas ambientales Procesamiento ecológico de lana

Producción primaria

Requisitos:
Certificación orgánica SENASA
Requisitos adicionales de la norma IRAM

SELLO 1

Procesamiento

Requisitos:
SELLO 1
Requisitos norma IRAM

SELLO 2

PREFACIO

El Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) es una asociación civil sin fines de lucro cuyas finalidades específicas, en su carácter de Organismo Argentino de Normalización, son establecer normas técnicas, sin limitaciones en los ámbitos que abarquen, además de propender al conocimiento y la aplicación de la normalización como base de la calidad, promoviendo las actividades de certificación de productos y de sistemas de la calidad en las empresas para brindar seguridad al consumidor.

IRAM es el representante de la Argentina en la International Organization for Standardization (ISO), en la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT) y en la Asociación MERCOSUR de Normalización (AMN).

Esta norma IRAM es el fruto del consenso técnico entre los diversos sectores involucrados, los que a través de sus representantes han intervenido en los Organismos de Estudio de Normas correspondientes.

INTRODUCCIÓN

1 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

Esta norma establece los requisitos específicos a cumplir en la producción primaria y en el procesamiento de fibras textiles de origen ovino para que estos productos puedan alcanzar la certificación ecológica.

2 DOCUMENTOS NORMATIVOS PARA CONSULTA

Los documentos normativos que se indican a continuación son indispensables para la aplicación de este documento.

Para los documentos normativos en los que se indica el año de publicación, se aplican las ediciones citadas.

Para los documentos normativos en los que no se indica el año de publicación, se aplican las ediciones vigentes, incluyendo todas sus modificaciones.

3 DEFINICIONES

Para los fines de la presente norma se aplican las definiciones siguientes:

- 3.1 **lana**: Fibra natural que recubre los ovinos y resultado del producto de la esquila.
- 3.2 **suarda**: Sustancias que rodean la lana y la hacen impermeable. Es producida por las glándulas sudoríparas y sebáceas. Contiene sales de potasio y SUINTINA (ceras).
- 3.3 **suintina**: También llamada "Grasa de Lana". Proviene de la secreción de glándulas sebáceas. Está formada por ceras. Tiene como función envolver e impermeabilizar cada fibra de lana.
- 3.4 **arreo**: Práctica que consiste en trasladar a los ovinos por sus propios medios a través de los campos.
- 3.5 **acondicionamiento del vellón**: Práctica que se realiza durante la esquila, una vez obtenido el vellón del animal y que consiste en sustraerle los puntos de sudor, áreas manchadas con orin y/o materia fecal, acomodarlo y envasarlo de manera tal que pueda ser manipulado.
- 3.6 **boisón**: Elemento continente cuyo objetivo es almacenar, aislar e identificar lana.
- 3.7 **centro de enfardado**: Empresa debidamente autorizada que realiza servicios a terceros de enfardado de lana acondicionada.
- 3.8 **esquila**: Práctica que consiste en cortar y remover / sacar la lana del animal.
- 3.9 **fardo**: Unidad de acondicionamiento del producto esquilado cuyo objetivo es almacenar, aislar e identificar lana. Puede conformar una unidad de venta.
- 3.10 **lana acondicionada o lana puesta en estancia**: Es el producto final de la esquila debidamente acondicionado y rotulado. Conformaría la materia prima utilizada en el proceso de elaboración de fibras.
- 3.11 **lienzo**: Elemento continente cuyo objetivo es almacenar, aislar e identificar lana. Puede conformar una unidad de venta.
- 3.12 **majada o rebaño**: Lote general de ovinos, equivale al rodeo en los bovinos.
- 3.13 **rodear**: Práctica que consiste en juntar los ovinos en el campo.
- 3.14 **romaneo**: Registro diario de producción de lana acondicionada de cada establecimiento.
- 3.15 **tropa o piño**: Agrupación de ovinos en arreo.
- 3.16 **vellón**: Conjunto de lana que cubre al animal.

3.17 vellón esquilado. Conjunto de lana producido luego de la esquila del animal, el cuál puede clasificarse en:

- vellón propiamente dicho;
- no vellón: de barriga, de entrepierna, copete, cogote, despuntes, pedacería.

3.18 acondicionamiento de la materia prima. Etapa del proceso que incluye los procedimientos de clasificación, apertura y homogeneizado del material. Entendiéndose como tal asimismo, a las condiciones de depósito o almacenamiento.

3.19 homogeneizado. Método de mezclado mecánico al ingreso de la lana a la peinaduría.

3.20 lavado. Es el agregado de agua con la finalidad de extraer la grasa de la fibra y el aclarado, dentro de una sucesión de baños y con posterior escurrido en cada uno de ellos.

3.21 secado. Es el proceso de extracción de agua que sucede al lavado. Consiste en el pasaje de la lana por el interior del Secador, transportada por una plancha metálica perforada y una corriente de aire caliente que le reducen su contenido en agua a menos del 15%.

3.22 ensimaje. Es el agregado (rociado) de aceites vegetales / animales a las fibras (disminuyendo su corriente estática) a fin de facilitar el acomodamiento hacia un paralelismo de las mismas para el cardado, peinado y posterior hilado.

3.23 cardado. Tiene por primer objetivo organizar las fibras y ponerlas paralelas. Permite también eliminar la mayor parte de materias vegetales. El cardado consiste en hacer pasar la lana entre cilindros que giran a velocidades diferentes y guarnecidos con una población creciente de púas.

3.24 peinado. Es la operación que permite incrementar el paralelismo de las fibras, generando la cinta de lana peinada y las punchas. Estas últimas contienen las materias vegetales residuales. La cinta con la lana cardada pasa a través de una serie de peines muy finos para cumplir con este proceso.

3.25 lana peinada. Especie de cinta continua de fibras de lana alineadas. La lana peinada es la materia prima del hilado.

3.26 punchas. Fibras cortas de 1 a 2 cm de longitud extraídas de la mecha en el peinado, este sub-producto del peinado constituye una materia prima importante para la hilandería del cardado.

3.27 bobinas o bumps. La cinta peinada es enrollada para su comercialización en "BOBINAS" o "BUMPS" de entre 10 y 50 kg.

3.28 balas o fardos. Las bobinas o bumps son agrupadas y prensadas en "BALAS" o "FARDOS" de 250 a 500 kg.

Subproductos del lavado y el peinado

La **grasa de lana en bruto** o **suarda** (suintina) es la grasa pegajosa de olor francamente desagradable, extraída de las aguas jabonosas utilizadas en el desengrasado de la lana o en el batonado de los paños. Se utiliza para preparar directamente lubricantes o para otros usos industriales, pero se emplea principalmente como lanolina (grasa depurada) y en la extracción de oleína de suarda o estearina de suarda.

La **lanolina** se obtiene por depuración de la suarda y tiene la consistencia de un unguento. Es de color blanco amarillento o pardo (matron), según el grado de refinado; poco alterable al aire y presenta un ligero olor característico. Es muy soluble en alcohol hirviendo, e insoluble en agua. Sin embargo, puede absorber gran cantidad de agua transformándose en una emulsión de consistencia pastosa conocida con el nombre de lanolina hidratada. La lanolina anhidra se utiliza principalmente para preparar lubricantes, aceites emulsionables o aprestos. Hidratada o emulsionada, la lanolina se emplea sobre todo en la preparación de unguentos o cosméticos. También se clasifican la lanolina ligeramente modificada que conserva las características esenciales de lanolina, y los alcoholes de suar-

da (también conocidos como alcoholes de lanolina y que son mezclas de colesterol, isocolesterol y otros alcoholes superiores).

Concentrado: es el resultado del tratamiento de las aguas del lavado, tras su evaporación, contiene materias orgánicas y potasio, que lo convierten en un excelente enriquecedor de abonos.

Polvos: surgen del proceso de la acción mecánica sobre las fibras y están compuestos de escamas y fibras muy cortas.

4 PRODUCCIÓN PRIMARIA DE LANA ECOLÓGICA

4.1 Actividades de la producción primaria de lana

4.1.1 Manejo de pastizales (SENASA)

4.1.2 Manejo de los animales (SENASA)

4.1.2.1 Servicio o encarnerada (SENASA)

4.1.2.2 Parición
Señalada (SENASA)

4.1.2.3 Destete (SENASA)

4.1.3

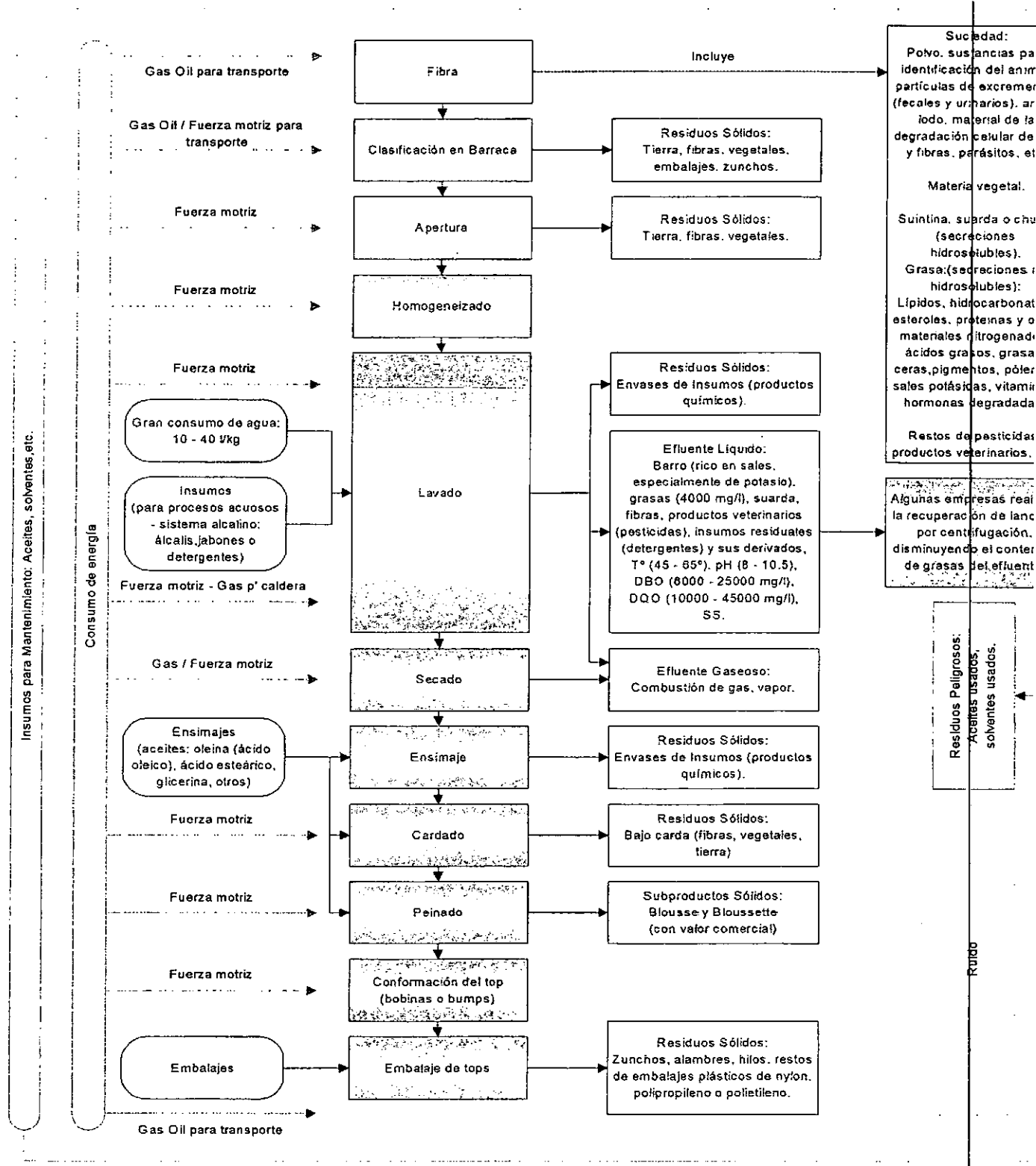
Tratamiento sanitario (SENASA)

Encarnerada

Destete

4.1.4 Esquila (existen distintos tiposPROLANA)

4.1.4



4.1 Criterios generales Generalidades

La producción orgánica ecológica primaria tiene por finalidad desarrollar una relación armónica entre los animales y el ambiente, respetando las necesidades fisiológicas y de comportamiento de los primeros y manteniendo o aumentando la fertilidad y la actividad biológica del suelo.

Esto se logra mediante la combinación de medidas destinadas a proveer forrajes de alta calidad y producidos orgánicamente, adoptando prácticas de manejo que minimicen el estrés favoreciendo el bienestar animal y la salud de los animales; previniendo enfermedades; promoviendo un uso saludable del suelo y el agua; trabajando con adecuada carga animal; manteniendo la biodiversidad y limitando el uso de insumos de síntesis química.

4.2 Requisitos generales

4.2.1 Manejo de pastizales

Referenciar a metodología del INTA

4.2.2 Manejo de los animales (SENASA)

4.2.2.1 Servicio o encamurada (SENASA)

4.2.2.2 Señalada (SENASA)

4.2.2.3 Destete (SENASA)

4.2.3 Tratamiento sanitario (SENASA)

4.2.4 Esquila (SENASA y PROLANA)

Se debe cumplir con el Manual de PROLANA

La lubricación de peines de corte se debe hacer con aceites biodegradables (OCDE 301) o de origen vegetal o animal.

Las instalaciones, equipos y otros elementos utilizados en la esquila deben desinfectarse en forma previa y posterior al proceso de esquila con productos permitidos.

4.2.1 Bienestar animal

A los efectos de brindar condiciones óptimas de esquila y el bienestar general de los animales se deben realizar las siguientes prácticas de manejo:

- a) El arreo a los corrales y bretes se debe realizar en forma tranquila, evitando amontonamientos, golpes y otras situaciones de estrés.
- b) Se debe adecuar la cantidad de animales a encerrar a los que se esquilarán por día, y se debe definir el ritmo de trabajo en base al tamaño y calidad de las instalaciones, evitando grandes concentraciones de animales en los corrales y el excesivo tiempo de espera. Durante la espera los animales deben disponer de reparos para protegerlos de las inclemencias climáticas; así como de suficiente agua de calidad y alimentos para evitar estrés.
- c) Se deben evitar movimientos innecesarios y la formación de polvareda que puedan incrementar la presencia de tierra en la lana.
- d) Se debe dar trato preferencial a las hembras preñadas, siendo aconsejable la esquila pre-parto con 15 a 20 días previos a la parición.
- e) Se debe preferir el sistema de "esquila suelta", es decir sin la necesidad de la sujeción con maneadas y evitar cargar el peso del esquilador sobre el vientre del animal.
- f) La calidad del trabajo de esquila debe prevalecer por sobre la velocidad, procurando el buen trato del animal, evitando de esta manera cortes y contusiones.

4.2.2 Tiempos de carencia

Los animales que hayan sido tratados con antiparasitarios externos, medicamentos en acuerdo a las normas de producción orgánica, deben respetar un período de carencia previo a la esquila de al menos 60 días.

4.2.3 Insumos - Instalaciones y equipos

- a) Tanto los corrales, bretes y canchas de esquila, como las mesas de envellonar, prensas, esquiladoras, balanzas y otros elementos utilizados en la esquila deben lavarse y de ser necesario desinfectarse en forma previa y durante el proceso de esquila con productos permitidos.
- b) Durante todo el proceso las instalaciones de esquila deben estar libres de elementos contaminantes tales como pedazos de arpillera, hilos plásticos, plásticos en general, pinturas, óxidos, aceites, grasas, alambres, plumas, trapos y otros posibles contaminantes de la fibra.
- c) Para el caso en que se utilicen servicios de centros de enfardado, los mismos deben estar bajo control de la empresa certificadora y cumplir las mismas exigencias que los establecimientos bajo seguimiento orgánico.
- d) No se deben utilizar pinturas sintéticas para la marcación de los animales.
- e) La Lubricación de peines de corte se debe hacer con aceites biodegradables (OCDE 301) o de origen vegetal o animal.

4.2.4 Acondicionamiento y envasado

- a) Una vez acondicionada la lana se envasará en fardos, bolsas, lienzo u otro tipo de elementos, los que deberán estar debidamente identificados, y registradas sus cantidades y pesos en una planilla de romaneo.
- b) Todos los elementos de envase deberán ser de primer uso para evitar el riesgo de contaminación y la posibilidad de que contengan marcas de identificación anteriores que puedan originar confusiones.
- c) El producto obtenido, debidamente identificado y registrado, deberá almacenarse bajo cubierta, en lugar acondicionado que asegure aislamiento de posibles contaminaciones ambientales, y separado de la producción convencional si la hubiere.

4.2.5 Registros y rotulado

- a) Se debe registrar el origen de los animales y el romaneo diario de lo esquilado.
- b) Todos los envases que contengan lana acondicionada orgánica deben rotularse siguiendo el mismo criterio establecido en la resolución SENASA N° 1286/93 art. 9.
- c) La materia prima certificada que ingresa a un establecimiento de procesado de fibra debe garantizar su identidad y calidad orgánica.

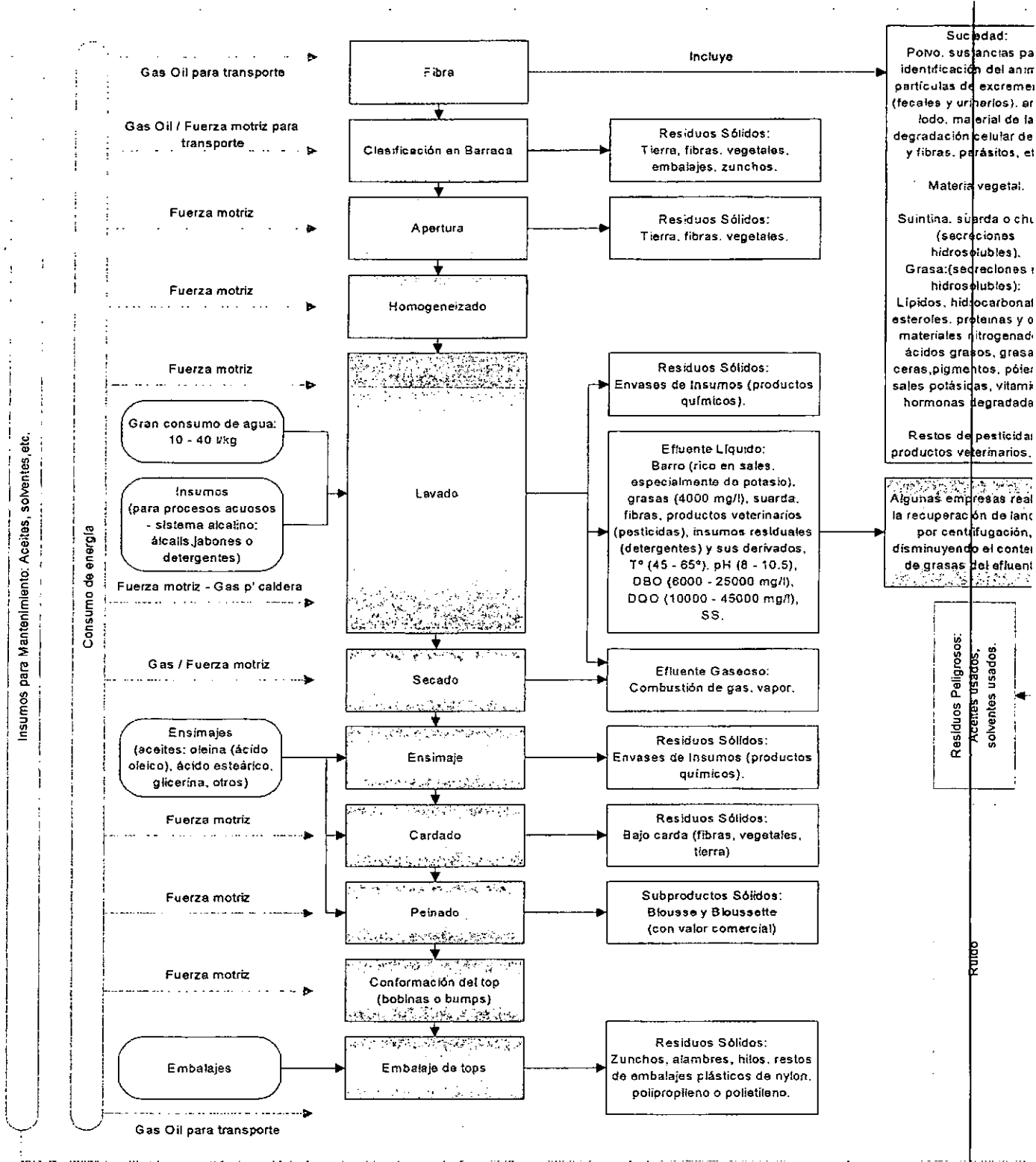
5 PROCESAMIENTO DE LANA ORGÁNICA

5.1 Actividades del procesamiento de lana

Análisis del tema de la trazabilidad en la etapa de procesamiento para no perder la condición de orgánico.

Pueden existir requisitos no aplicables

- 5.1.1 Transporte
- 5.1.2 Registro y rotulado (Distintos para las dos etapas o un capítulo único)
- 5.1.3 Estibaje en barraca
- 5.1.4 Reclasificación y Re enfardado en Barraca (para exportación en sucio)
- 5.1.1 Transporte
- Estibaje en barraca
- 5.1.5 Clasificación y desborde
- 5.1.2 Lavado
- 5.1.6 Lavado
- 5.1.7 Cardado
- 5.1.8 Peinado
- 5.1.9 Enfardado



5.1 Criterios generales

Siempre que sea posible, el proceso de obtención de fibras orgánicas debe utilizar solamente métodos mecánicos y físicos.

Se debe utilizar la mínima cantidad posible de sustancias químicas durante el proceso de obtención de la fibra, compatible con la calidad del producto deseado.

El procesamiento debe utilizar el mínimo de insumos externos y debe mantener la calidad original y el carácter esencial de la fibra.

Se deben elegir los procesos más aceptables minimizando el impacto ambiental, privilegiando el uso de métodos mecánicos al uso de químicos, y minimizando y haciendo más eficiente el uso de energía.

5.2 Etapas del proceso

Fuente: INTI: De acuerdo al INTI este esquema básico debería profundizarse para la elaboración de la norma de producción orgánica, debido a que cada empresa emplea diferentes insumos de acuerdo al proceso que haya desarrollado.

El lavado de la lana emulsiona la suciedad y la grasa, y produce un residuo marrón, granulado y turbio con frecuencia cubierto por una escoria superficial grasosa. Se calcula que por cada libra de fibra obtenida, se produce una libra y media de impurezas. Debido a que la grasa de la lana presente en el licor de lavado no es fácilmente biodegradable y posee valor comercial, por lo general se practica su recuperación. En el proceso más común de recuperación, en primer término el licor de lavado es conducido por una tubería a un tanque de separación donde se produce la sedimentación de las partículas granulosas y la suciedad. Luego se procede a centrifugar el sobrenadante (una o más veces) arrojándolo en corrientes de alta, media y baja densidad. La corriente de alta densidad está compuesta principalmente de suciedad y partículas granulosas, y se descarga como residuo. La corriente de densidad media se recicla enviándola de regreso al tren de lavado. La corriente de baja densidad contiene grasa concentrada que normalmente se refina para producir lanolina.

5.3 Requisitos generales

Materias primas e insumos: La materia prima debe ser orgánica.

Toda la unidad de procesamiento debe seguir un sistema de manejo ambiental integrado, siguiendo técnicas respetuosas del ambiente.

Se implementarán por parte de la empresa procesadora políticas de manejo del ambiente equivalentes a la ISO 14000 o se exigirá certificación ISO 14000.

Separación espacial o temporal de fibra de otra categoría (no orgánica): Se debe asegurar en todo el proceso la separación de unidades de procesamiento orgánico y no orgánico, ya sea por líneas separadas o por procesamientos separados en el tiempo con limpiezas adecuadas entre las mismas para evitar contaminaciones.

No se deben utilizar aquellas sustancias / insumos producidas por organismos genéticamente modificados o tratadas con radiaciones ionizantes.

La unidad de producción: Se debe tender a un aprovechamiento integral de la materia prima hacia productos, subproductos minimizando el volumen de efluentes.

Manejo de efluentes: Se deben recuperar por sedimentación, filtración, evaporación o cualquier otro método físico el mayor porcentaje posible de los elementos dentro de un sistema de reciclaje integral, ya se trate de materiales inorgánicos u orgánicos presentes en la lana cruda y que son arrastrados en el lavado.

Se debe remover al menos el 50% del DBO (Demanda Biológica de Oxígeno) y DQO (Demanda Química de Oxígeno) como resultado del proceso de los efluentes.

CONDICIONES IDEALES: DQO de sólidos suspendidos del 95 - 97%. Los agentes utilizados deben permitir la cosedimentación de grasas residuales, sólidos inertes y biomasa con formación de lodos compactos fácilmente deshidratables.

Respecto de los efluentes de lavado vertidos: La DQO no debe superar a 60 g/kg de lana suarda y los efluentes serán tratados fuera de la fábrica hasta alcanzar como mínimo una reducción adicional del 75% del contenido de DQO expresada como media anual, el pH debe estar entre 6 y 9 y la $t^{\circ} < 40^{\circ}\text{C}$.

Se deben mantener los registros de uso de insumos químicos; energía, consumo de agua, tratamiento de efluentes, incluyendo deposición de desechos sólidos y análisis de efluentes.

5.4 Requisitos específicos

Procesos y productos – Insumos permitidos y prohibidos

Los únicos aceites para lubricación en contacto con el producto que se deben utilizar son los que se biodegradan rápidamente (OECD 301) o de origen animal o vegetal.

Agentes estabilizantes y auxiliares de procesos en blanqueado: se pueden utilizar las siguientes sustancias:

Sales de Sulfato de Magnesio heptahidratado ($\text{MgSO}_4 \cdot 7\text{H}_2\text{O}$)

Sales de Sulfato de Sodio decahidratado ($\text{Na}_2\text{SO}_4 \cdot 10\text{H}_2\text{O}$)

Silicato de Magnesio (MgSiO_3)

Ácido fórmico (CHOOH)

Soda cáustica (NaOH)

En el lavado: - detergentes y estabilizantes o reguladores del PH - sólo se deben utilizar detergentes de biodegradabilidad primaria (perdida de su capacidad tensioactiva) y biodegradación aeróbica final (descomposición total del tensioactivo) (OCDE 301).

En el ensimaje se deben utilizar aceites vegetales o animales totalmente biodegradables.

6 ROTULADO Y EMBALAJE

Además de cumplir con las reglamentaciones nacionales para el etiquetado de productos convencionales el rótulo debe contener la información de utilidad del consumidor.

El rótulo debe estar en un lugar visible, y en un sólo frente se debe colocar la leyenda: "producto elaborado lana ecológica, procesada ecológicamente".

Se debe consignar el número de partida identificatoria de origen y procesamiento, la empresa certificadora y número que le corresponde en el registro de SENASA.

Anexo A
(Informativo)

Bibliografía

SKAL Standards

KRAV

International Federation Organic IFOAM Basic Standards

Conocimiento y desarrollo tecnológico para la producción en la sociedad del conocimiento

COMARCA VIRCH-VALDES

Programas de formación en Competencias emprendedoras y competencias básicas

PROGRAMA DE FORMACION EN COMPETENCIAS BASICAS

Justificación

El fortalecimiento de las competencias básicas es un tema clave para obtener una formación profesional basada en la práctica reflexiva y en la explicitación de los principios científico-técnicos que la fundamentan y lograr que los trabajadores y empresarios construyan en forma conjunta la competitividad de los sectores productivos y el territorio.

Por esta razón, el Ministerio de Trabajo y Empleo de la Nación diseñó una línea de acción que tuvo como primer objetivo fortalecer las capacidades de comunicación, de pensamiento lógico-matemático, de gestión y de informática para adultos a partir de materiales que, contextualizados en la práctica profesional, contribuyeran a ejercitar, desarrollar y poner a punto esas competencias. Dado este importante aporte, decidimos seleccionar el mismo como material básico para llevar adelante esta propuesta de formación, acelerando así, el logro los objetivos del eje conocimiento, tecnología y producción, en el área de capacitación.

El desarrollo de estos módulos de apoyo a la tarea del docente fue pensado desde la siguiente restricción: los adultos que asistían a cursos de formación profesional manifestaban no tener tiempo y, en algunos casos, tampoco disposición para aceptar módulos de formación general básica. En este marco, el programa elaboró como estrategia que el docente técnico de formación profesional fuera quien se encargara de fortalecer las competencias básicas que se presentaban debilitadas en trabajadoras y trabajadores, atendiendo los requerimientos y restricciones que habitualmente transfieren los empresarios.

Competencias necesarias

El cuestionario adjunto es el que se trabajara con las empresas para detectar previamente los requerimientos. El mismo incluye todas las competencias básicas reconocidas.

Propuesta
PROGRAMA DE FORMACION EN COMPETENCIAS
EMPRENDEDORAS Y BASICAS

PROGRAMA DE FORMACION EN COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS

Como fuera expuesto en informes anteriores, la coordinadora del eje conocimiento, tecnología y producción participo durante todo el año 2006 del proyecto de Capacitación **“La formación de competencias emprendedoras en la Educación Polimodal”**. En este caso, se tuvo la oportunidad de analizar en profundidad la metodología utilizada.

La misma es denominada CEFECOM COMPETENCIA ECONOMICA FORMACION EMPRENDEDORA, la que ha sido aplicada ampliamente a nivel internacional.

La experiencia del 2006 permitió lograr 11 formador de formadores y aproximadamente 30 formadores en la región de VIRCH VALDES. Esta capacidad a nivel territorial nos permite entonces, programar durante presente periodo el dictado de dos cursos bajo la metodología.

Se adjunto una breve descripción de la metodología y un documento elaborado por la Fundación Gente - Fundación Kilt para el desarrollo de los cursos, bases utilizadas en el dictado del curso durante el 2006 y para los futuros cursos.

CUESTIONARIO PARA EL RELEVAMIENTO DE REQUERIMIENTOS DE COMPETENCIAS

1. COMPETENCIAS BÁSICAS

1.1. ¿Cuáles son, a su juicio, las capacidades básicas necesarias para poder cumplir con los actuales requerimientos de su sector productivo?

- Operaciones aritméticas y/estadísticas
- Expresarse verbalmente y saber escuchar
- Lectura
- Análisis
- Escritura

1.2. COMPETENCIA DE LECTURA

1.2.1. Cuál/es son las modalidades de lectura más utilizada/s en su ámbito productivo?

- Papel (instructivo, manual)
- Informáticos (pantalla)
- Ambos
- Otros (especificar cual/es)

1.2.2. Cuáles son los códigos de lectura más requeridos?

- Alfabéticos (manuales - informes)
- Numéricos (máquinas/herramientas a control numérico - displays)
- Alfanuméricos (displays)
- Geométricos (lectura de planos)

1.2.3. ¿Para cuáles de estas actividades concretas se aplica preponderantemente la capacidad de leer?

- Para el control de un proceso productivo determinado
- Para establecer relaciones con los conocimientos construidos en la experiencia de trabajo
- Para aprender a manejar máquinas y herramientas
- Para poder acceder a los cursos de capacitación

1.2.4. ¿Qué capacidades, asociadas a la lectura, considera relevantes para un buen desempeño en su sector productivo?

- Saber extraer de un texto escrito las informaciones más relevantes
- Pasar de lo abstracto a lo concreto
- Identificar lo principal de lo accesorio
- Poder interpretar y comprender
- Otras (especificar cuáles)

1.2.5. ¿A su entender, qué otros aspectos relacionados a la capacidad de saber leer no han sido mencionados y desearía señalar?

.....
.....
.....
.....

1.3. COMPETENCIA DE ESCRITURA

1.3.1. ¿Considera que, para dar respuesta a los actuales requerimientos del sector la capacidad de expresarse por escrito:

- aumentó?
- disminuyó?
- se ha mantenido estable?

1.3.2. Si seleccionó la primera opción, este incremento obedece a la/s necesidad/es de:

- Contar con registros escritos que permitan coordinar las actividades
- Estandarizar y normalizar los procesos
- Favorecer la comunicación entre pares y/o con el personal superior

1.3.3. Si seleccionó la segunda opción, esta disminución es debida a:

- Un incremento de la comunicación oral
- El uso de otros medios de comunicación (e-mail)

1.3.4. ¿Cuáles son, en el uso de la escritura, los niveles de expresión más requeridos dentro de su sector productivo?

- Básico (transferir datos)
- Referir a ideas previamente elaboradas
- Explicar ideas más complejas
- Informar, documentar, capacitar y comunicar

1.3.5. ¿Qué otras capacidades, asociadas a la escritura, considera que deben poseer las personas empleadas en su sector productivo?

- Capacidad de concisión y coherencia
- Saber redactar
- Saber estructurar diferentes tipos de textos (informativos, explicativos, formativos)
- Saber adaptar el estilo y el contenido, de acuerdo a los diferentes tipos de receptores de la información
- Saber detectar las ideas principales y las secundarias
- Saber manejar otros sistemas de escritura (dibujo técnico - lenguajes de programación)

1.3.6. ¿A su entender, qué otros aspectos relacionados a la capacidad de saber escribir no han sido mencionados y desearía señalar?

.....
.....
.....

1.4. COMPETENCIA DE DOMINIO DE SIMBOLOS MATEMATICOS

1.4.1. ¿Cuáles son las operaciones matemáticas y conceptos asociados que deben manejar los trabajadores, para dar una respuesta adaptada a las exigencias del proceso productivo en su sector?

- Las 4 operaciones básicas (suma, resta, multiplicación, división)
- Concepto de proporción
- Manejo de unidades de medida, peso, volumen, temperatura.
- Operaciones estadísticas (media, modo, desvío estándar, etc.).

1.4.2. ¿Existen, en su sector, requerimientos de capacidades matemáticas más abstractas como ser:

- Interpretar operaciones matemáticas que permitan realizar una buena interfase entre la computadora y el sistema productivo
- Capacidad de identificar y resolver problemas utilizando nociones matemáticas y estadísticas
- Saber utilizar las matemáticas como un instrumento de comunicación que permite la transmisión de mensajes, sin margen de error.
- Capacidad de leer una fórmula y relacionarla con los materiales concretos que deben ser utilizados en el proceso productivo.
- Capacidad de traducir una formula a otro lenguaje comprensible para los otros.
- Saber interpretar los números de acuerdo al contexto, sabiendo reconocer sus vinculaciones y las relaciones con otros factores intervinientes en la producción.

1.4.3. ¿A su entender, qué otros aspectos relacionados a la capacidad de tratar con símbolos matemáticos no han sido mencionados y desearía señalar?

.....

.....

.....

.....

1.5. COMPETENCIA DE HABLA

1.5.1. ¿Cuáles de las siguientes capacidades considera que son indispensables para poder comunicarse eficazmente en su sector?

- Saber comunicar oportunamente (de qué hablar, con quién, dónde y de qué manera)
- Saber expresarse sintéticamente (plantear el problema y contemplar las soluciones posibles, utilizando racionalmente el tiempo)
- Saber escuchar a los pares

- Saber articular las palabras de tal manera que sean reconocibles para el interlocutor
- Saber reconocer y aprender el "lenguaje del oficio"
- Saber utilizar otros códigos de comunicación

1.5.2. ¿A su entender, qué otros aspectos relacionados a la capacidad de hablar no han sido mencionados y desearía señalar?

.....

.....

.....

.....

1.6. COMPETENCIA DE ANALISIS/PENSAMIENTO LOGICO

1.6.1. ¿Cuáles de las siguientes capacidades considera UD. necesarias para dar una respuesta adaptada a los requerimientos de su sector?

- Ser capaz de identificar los rasgos distintivos que definen un problema
- Ser capaz de proponer diferentes estrategias de resolución de los problemas
- Ser capaz de desarrollar una reflexión sobre las propias acciones y limitaciones.
- Ser capaz de prever los efectos de las propias acciones sobre el trabajo de los otros y viceversa.
- Ser capaz de analizar los errores situándolos dentro del contexto de producción, para poder prevenirlos.
- Capacidad de saber explotar la experiencia acumulada en función de diferentes contextos y realidades productivas.

1.6.2. ¿A su entender, qué otros aspectos relacionados a la capacidad de análisis no han sido mencionados y desearía señalar?

.....

.....

.....

2. COMPETENCIAS DE GESTIÓN

2. 1. COMPETENCIA DE USO DE LOS RECURSOS

2.1.1. Para el uso de los recursos (materiales, tiempo, dinero, conocimiento, trabajo) las competencias tienen que estar orientadas prioritariamente a:

- el incremento de la productividad
- el control sobre el trabajo
- la responsabilidad autónoma por la eficiencia
- otros (especificar cuáles)

2.1.2. Para el uso de los recursos en función de los costos, se tiene que:

- saber aprovechar todas las posibilidades de utilización de la máquina
- saber evaluar la decisión de compras
- saber brindar puntualmente el servicio
- saber cumplir con el cliente antes que el competidor
- saber cumplir un horario estricto
- saber organizarse para optimizar el tiempo
- saber transmitir indicaciones para la optimización del tiempo
- saber cumplir la rutina
- saber normalizar un procedimiento
- otros (especificar cuáles)

2.1.3. Para un uso de los recursos en función de los resultados se tiene que:

- saber determinar los resultados esperados
- saber fijar prioridades
- saber fijar plazos
- saber cumplir objetivos en un tiempo determinado
- saber organizar la actividad en función de los plazos
- saber escoger la actividad pertinente en función de los objetivos

- saber confeccionar un presupuesto con criterios técnicos y administrativos de manera conjunta
- otros (especificar cuáles)

2.1.4. La competencia de responsabilidad autónoma en el uso de los recursos se caracteriza por:

- realizar el control de calidad en su puesto de trabajo
- conocer desde el punto de vista técnico equipamientos, materiales y repuestos
- tener un conocimiento de economía, presupuestos y costos
- ser capaz de resolver problemas concretos de asignación de recursos
- saber administrar los recursos como si fuesen los recursos de uno mismo (ahorrando en el consumo de materiales, disminuyendo los desperdicios, etc.)
- saber identificar problemas y prioridades con el fin de no perder el tiempo en lo que no es relevante
- saber medir cuánto está mejorando la máquina y/o el trabajador mismo por unidad de tiempo
- saber establecer objetivos desde varios puntos de vista (estético, funcional, económico)
- otros (especificar cuáles)

2.1.5. La competencia en el manejo del factor humano implica principalmente:

- saber generar climas motivacionales y desarrollar formas productivas que impulsen la descentralización de las decisiones
- saber prestar apoyo en la resolución de problemas
- saber armar un equipo de trabajo
- saber lograr un clima de trabajo de diálogo, aprendizaje y reconocimiento
- otros (especificar cuáles)

2.2. COMPETENCIA DE COMUNICACIÓN

2.2.1. La competencia de comunicación tiene que estar orientada prioritariamente a:

- el incremento de la productividad
- el control sobre el trabajo
- la responsabilidad autónoma por la eficiencia
- otros (especificar cuáles)

2.2.2. En relación al incremento de la productividad, la competencia de comunicación implica:

- ser capaz de manejar los problemas más diversos tanto de orden humano como técnicos, de grupos jerárquicamente heterogéneos
- estar dispuesto a aplicar las normas
- saber explicar el propio punto de vista a sus superiores
- ser capaz de generar resultados en forma grupal
- ser flexible para situarse en roles cambiantes
- saber poner a disposición de la producción sus capacidades mentales
- otros (especificar cuáles)

2.2.3. En relación al control sobre el trabajo, la competencia de comunicación implica:

- saber argumentar, motivar y convencer acerca de los objetivos de la empresa
- saber evaluar las diferentes capacidades de las personas
- saber identificar intereses propios y ajenos

- saber pedir el recurso que se va a utilizar
- saber pedir informaciones pertinentes
- otros (especificar cuáles)

2.2.4. En relación a la responsabilidad autónoma, la competencia de comunicación implica:

- saber compartir responsablemente tareas organizadas colectivamente en las que confluyen distintas especialidades
- dar a conocer las tareas que uno está realizando
- saber pedir ayuda
- saber generar responsabilidad en las tareas asignadas al interior de un grupo de trabajo
- otros (especificar cuáles)

2.3. COMPETENCIA DE INFORMACION

2.3.1. La competencia de información tiene que estar orientada prioritariamente a:

- el incremento de la productividad
- el control sobre el trabajo
- la responsabilidad autónoma por la eficiencia
- otros (especificar cuáles)

2.3.2. En relación al incremento de la productividad, la competencia de comunicación implica:

- saber obtener la información adecuada para la prosecución de un trabajo
- saber proporcionar información pertinente
- saber buscar la información pertinente para la toma de decisiones
- saber elaborar y estandarizar la información destinada a los niveles inferiores
- otros (especificar cuáles)

2.3.3. En relación al control sobre el trabajo, la competencia de comunicación implica:

- ser capaz de entender y aplicar las instrucciones recibidas
- saber garantizar el flujo de la información por los canales previstos
- saber garantizar la implementación de la información de acuerdo con lo indicado
- otros (especificar cuáles)

2.3.4. En relación a la responsabilidad autónoma, la competencia de comunicación implica:

- ser capaz de seleccionar, sistematizar, clasificar y usar la información
- saber convertir los datos en información
- saber "confiabilizar" los datos (interpretarlos, corregirlos para volverlos confiables)
- saber desarrollar competencias comunicacionales para obtener información en la cantidad y calidad necesarias.
- otros (especificar cuáles)

2.4.COMPETENCIA DE SISTEMAS

Indique cuáles son, a su entender, las capacidades más relevantes para su sector que denotan la aplicación de un enfoque sistémico en relación a:

2.4.1. El trabajador y su entorno

- capacidad de reconocer el sistema en que se está trabajando
- saber interpretar e interactuar con su entorno
- capacidad de percibir las repercusiones del propio trabajo sobre el de otro
- capacidad de tener una visión por procesos más que por funciones
- capacidad de pensar mejoras del trabajo cotidiano y/o de la productividad del sistema desde su propio puesto
- capacidad de efectuar todas las funciones cubiertas por un puesto de trabajo
- capacidad de brindar informaciones para funcionar en forma coordinada
- capacidad de coordinar su acción con la de los otros
- capacidad de acompañar los cambios
- otros (especificar cuáles)

2.4.2. la empresa y su entorno

- capacidad de percibir las repercusiones del propio trabajo sobre los resultados para el cliente
- capacidad de entender las interrelaciones de la organización con su entorno
- capacidad de percibir los cambios que produce el entorno y de detectar tendencias que afectan la organización
- otros (especificar cuáles)

Una vez finalizado el relevamiento en las empresas se organizara los horarios de los cursos correspondientes.

Se convocara a los docentes que fueron formados como capacitadores por el Consejo de Formación Profesional del Comodoro Rivadavia, en la ciudad de Trelew, en el marco del convenio de colaboración celebrado en el año 1999 con el Taller Ocupacional Trelew. En dicha oportunidad aprobaron la formación 15 docentes que estarán a cargo de las futuras capacitaciones.

Se utilizaran los diseños que pone a disposición de la comunidad el Ministerio de Trabajo y empleo de la Nación se adjunta como ejemplo las competencias en gestión y comunicación, el resto se podrán observar en la pagina del Ministerio www.trabajo.gov.ar .

Competencia Económica Formación Emprendedora C E F E

CEFE es un conjunto integral de instrumentos de capacitación que utilizan un sistema orientado a la acción y métodos de aprendizaje experimentales a efectos de desarrollar y mejorar la administración de empresas y las competencias personales de una amplia variedad de grupos beneficiados, sobre todo en el terreno de la generación de ingresos y empleo y de desarrollo económico.

CEFE, como concepto de capacitación parte del supuesto de que el enriquecimiento de la sociedad depende esencialmente de sus recursos humanos y cuanto más productivas y responsables sean las personas, mayor será la riqueza del país. Ha evolucionado con el transcurso de los años, pasó de ser un método de capacitación a individuos que desean iniciar su propia empresa a una metodología de capacitación de gran alcance, diseñada para generar un comportamiento emprendedor y capacidad en una gran variedad de situaciones. La hipótesis fundamental es que las personas con una visión más clara de sus objetivos y provistas de especialización para alcanzarlos tienen mucho mayores probabilidades de convertirse en individuos productivos dentro de la sociedad.

CEFE es un concepto muy adaptable que ha sido utilizado para promover una gran variedad de grupos meta muy diferentes en programas del desarrollo económico, en procesos de reestructuración y reconstrucción y en economías en transición. CEFE es adaptable a académicos y personas con nivel bajo de educación, a empresarios, gerentes o estudiantes, pero también a grupos meta muy diferentes tales como, a modo de ejemplo: soldados desmovilizados, refugiados o niños de la calle.

CEFE ha demostrado ser un método muy exitoso para la promoción de la pequeña y mediana empresa, el empleo, el ingreso y el crecimiento económico. Las conclusiones principales de una evaluación oficial del Ministerio de Cooperación Económica de Alemania llevada alrededor del mundo refleja que:

- Los participantes declaran que CEFE es útil o muy útil para el desarrollo de sus aptitudes empresariales: 91%
para su desarrollo personal: 93%
para el desarrollo de su actividad profesional: 86%
- El 98% de empresarios establecidos con 1 ó 2 empleados y el 100% de empresarios con 6-10 empleados declaran que sus ingresos y la facturación aumentaron por lo menos un 30% luego de la capacitación CEFE
- De un curso de capacitación de empresarios potenciales
44% no inició un negocio, mientras que aproximadamente
45% se convirtió en empresarios con éxito.
- Hasta ahora, CEFE parece tener éxito similar y ser muy provechoso para personas con niveles educativos y/o ingresos alto o bajo.
- Cuando se mira al número de empleados, el aumento en cantidad es significativo luego de una capacitación CEFE, con un promedio de 4 nuevos puestos de trabajo creados por participante.

La participación de la mujer en CEFE es de aproximadamente un 38%, en algunos países mucho más. Una capacitación CEFE puede dividirse en varios módulos de cursos. Esto contribuye para que puedan intervenir mujeres y otros participantes pese a que tengan obligaciones que les demandan mucho tiempo.

El principal objetivo de CEFE es mejorar la actuación empresarial de los actores económicos a través de autoanálisis guiado, estimulación de un comportamiento emprendedor fortalecimiento de las aptitudes empresariales.



¿Cómo CEFE funciona?

La metodología de capacitación de CEFE ha sido aplicada en muy diversas situaciones, pero su enfoque principal sigue siendo estimular el crecimiento en el proceso de desarrollo de la pequeña y mediana empresa, donde el énfasis con los empresarios radica en mejorar su comportamiento profesional mientras que cuando se trata de personal de apoyo empresarial e instituciones reguladoras se presta mayor atención a crear un ambiente favorable a nivel del macroentorno y del mesoentorno.

Hay esencialmente seis etapas en un programa de capacitación CEFE sin importar el grupo de que se trate. La primera etapa es el **conocimiento**, en la cual los participantes son estimulados a examinar quiénes son, aclarar sus propios valores y evaluar su personalidad, motivaciones, aptitudes y recursos personales. La segunda etapa es **aceptación** o reconocimiento de las virtudes y los defectos de cada uno -no todas las personas tienen que ser líderes o héroes- pero es probable que ser más creativo, innovador y competente genere gratificaciones en toda profesión. En tercer término se encuentra la **fijación de objetivos**, en la cual se pone el acento en desarrollar claridad de propósitos en los objetivos de vida en el corto y largo plazo. La cuarta etapa supone el establecimiento de **estrategias o planes de acción** orientados a generar crecimiento, esto se realiza luego de analizar los componentes pertinentes de los seis factores mencionados y comprende mejorar los conocimientos sobre economía y procesos decisivos empresariales. En quinto lugar está la **experiencia directa** donde se enfatiza la actuación; experiencias de aprendizaje estructuradas y enfrentar situaciones de la "vida real" contribuyen a intensificar esta experiencia en la cual se comprueban, evalúan y modifican estrategias. La última etapa consiste en **transformar y facultar**, en ella las aptitudes adquiridas se reúnen en un patrón que combina las virtudes y defectos personales con los objetivos.

El principio rector general de CEFE es el **control del proceso** que se adquiere con el tiempo y la energía que los participantes deben invertir en el exigente programa de cada curso. Avanzando etapa tras etapa desde la de adquisición de conocimiento hasta la de transformación, el participante recibe la oportunidad de experimentar crecimiento personal y desarrollar una actitud de vida más emprendedora. La medida de empoderamiento que se alcanza de hecho se encuentra en proporción directa con la inversión efectuada y con el aumento de las oportunidades económicas.

El método CEFE de fomento de empresas representa la síntesis de la investigación, la teoría y la aplicación empresariales y vincula el crecimiento económico con un empleo más y mejor capacitado e ingresos individuales más elevados. Su jerarquía se debe a que presta especial atención a los resultados prácticos de sus intervenciones. El método se ha utilizado ampliamente en sectores tales como desarrollo de la pequeña y mediana empresa, reconstrucción y privatización, capacitación administrativa, formación vocacional, educación, desarrollo rural y urbano, programas de refugiados y de reintegración y en agricultura.

CEFE ha sido introducido en 130 países durante los diez años pasados y es practicado por una red internacional de 1700 organizaciones y de más de 3000 personas. Las actividades relacionadas con la difusión mundial del concepto CEFE están respaldadas y financiadas por un número de agencias bi- y multilaterales así como gobiernos locales (ADB, Banco Mundial, el BID, EU, la OIT, Austria, Canadá, los E.E.U.U., Reino Unido, Suiza, el Brasil, Suráfrica, Túnez). Bajo cooperación alemana de desarrollo hay 150 proyectos bilaterales y el proyecto **CEFE International** que trabajan con el método CEFE.

CEFE International se especializa en respaldar proyectos a largo plazo, instituciones asociadas a CEFE y otros organismos que realizan donaciones para la utilización y aplicación de los programas CEFE. También asiste a asociados de CEFE en la adaptación y aplicación de conocimientos técnicos CEFE de acuerdo con las necesidades específicas de los respectivos grupos beneficiados y los objetivos de las actividades de sus proyectos.

CEFE International, Junio 2003
WebSite: <http://cefe.gtz.de>
e-mail: cefe-international@gtz.de



Manual de Competencias Básicas en Comunicación

Programa de Certificación de Competencias Laborales

Elaborado por:

**Cristina Chiocci
María Beatriz Di Alessio**

Los contenidos de esta publicación no reflejan necesariamente la opinión del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) / Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) en la materia sino la de los consultores/as que han realizado este trabajo.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) han financiado las consultorías que, en el marco del Programa de Certificación de Competencias Laborales (ATN-6605 MH-AR), dieron origen a los primeros borradores de la presente publicación. Consultas en <http://www.iadb.org>

Fecha de catalogación: Febrero de 2005

Programa de Certificación de Competencias Laborales.
Chiocci, María Cristina (*). Di Alessio, María Beatriz (**)

Competencias Básicas en Comunicación

Primera Edición, Buenos Aires, Banco Interamericano de Desarrollo, 2005.
70 p. 29x21

ISBN 987-1182-38-4

1. Competencias Laborales-Comunicación . 2. Formación Profesional. I.
Di Alessio, María Beatriz. II. Catalano, Ana María, dir. III. Título

CDD 302.207 11

(*) **Cristina Chiocci** es Profesora de Letras egresada de la UBA. Actualmente se desempeña en el nivel medio como docente y Jefa de Departamento de la especialidad. Se dedica a la práctica e investigación en la Didáctica de la Lengua. Ha sido capacitadora de maestros y profesores en el ámbito del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y del Ministerio de Educación de la Nación. Es coautora de *Didáctica de las Ciencias del Lenguaje*, Paidós, 1993.

(**) **María Beatriz Di Alessio** es Licenciada en Enseñanza de la Lengua y la Comunicación y Especialista en Ciencias del Lenguaje. Ejerce la docencia en los niveles medio y terciario y capacita docentes en varias instituciones del ámbito nacional y provincial. Elabora y produce materiales para la enseñanza de la Lengua y la Comunicación y participa en grupos de investigación sobre temas específicos en la Didáctica de las Ciencias del Lenguaje.

Coordinación General y Edición: Ana María Catalano
Asistencia Editorial: Ana María Sampaolesi
Diseño de Tapa: Diego Linares
Diseño Gráfico: Jimena Gullo

INDICE

Presentación

Introducción

Competencias de Comunicación:	Docente	Alumno
Adecuarse a las situaciones en que se emplea la lengua.		44
Reconocer distintos tipos de obstáculos en la comunicación verbal y no verbal.		46
Reconocer los cambios que se producen en la lengua cuando se la emplea en distintas circunstancias.		48
Ampliar el vocabulario a partir del uso de los sinónimos y variadas formas de decir lo mismo.		49
Identificar las acciones que se realizan al hablar.		50
Comunicarse teniendo en cuenta las circunstancias de lugar, tiempo y personas que intervienen.		51
Emplear la comunicación no verbal como complemento del lenguaje verbal para transmitir información a un superior.		53
Distinguir la lengua oral en la lengua escrita.		55
Reconocer los cambios que se producen en la narración del mismo hecho, según se hable o escriba.		57
Reconocer la variación en las formas de decir de acuerdo con los que hablan, y las circunstancias de lugar y tiempo en que lo hacen.		58
Reconocer los cambios que se producen cuando se cuenta lo que dice otra persona.		59
Reconocer las diferencias de uso en la lengua oral y la escrita.		61
Reconocer el significado de las frases de acuerdo con las situaciones en que se usan.		62
Leer y comentar un texto.		64

Interpretar un relato (texto escrito) y escribir breves textos adecuados a la situación.	36	66
Reconocer el uso de formas diferentes de hablar según las situaciones o circunstancias.	37	67
Reconocer los cambios en la transmisión de información.	39	68
Reconocer las acciones que se realizan al hablar.	41	70

PRESENTACION

Con esta publicación, el Programa de Certificación de Competencias Laborales desea compartir con otros Programas del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social la experiencia realizada, y contribuir a facilitar la vasta tarea que se emprende -desde la Dirección Nacional de Formación Profesional y Orientación Laboral- para fortalecer, desde los programas de empleo y formación, las competencias básicas y técnicas de los adultos que a ellos se vinculan.

El Programa de Certificación de Competencias Laborales ha trabajado, durante los últimos cuatro años, en la formación profesional de adultos en los siguientes sectores de actividad: metalurgia, mecánica de mantenimiento de automotores, industria gráfica y pastelería artesanal, junto a las siguientes instituciones: la Asociación de Industriales Metalúrgicos de Rosario (AIM) y el Taller Ocupacional José Censabella; el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA) y el Centro de Formación Profesional N° 8 (GCBA), la Fundación Gutenberg, y la Federación Argentina de Trabajadores Pasteleros, Confiteros, Heladeros, Pizzeros y Alfajoreros (FATPCHPyA) y su Escuela de Pastelería Profesional.

Este Programa se ha desarrollado a partir de los recursos donados por el BID-FOMIN, a través de la Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/MH-6605-AR, y de los aportados por las instituciones mencionadas.

En el marco de los cursos innovadores que ha diseñado e implementado el Programa de Certificación de Competencias Laborales, se advirtió que el fortalecimiento de las competencias básicas era un tema clave para obtener una formación profesional basada en la práctica reflexiva y en la explicitación de los principios científico-técnicos que la fundamentan. Por esta razón, desde la Coordinación Ejecutiva del Programa se diseñó una línea de acción que tuvo como primer objetivo fortalecer las capacidades de comunicación y de pensamiento lógico matemático de los adultos a partir de materiales que, contextualizados a su práctica profesional, contribuyeran a ejercitar, desarrollar y poner a punto estas competencias. Posteriormente, esta línea de fortalecimiento de competencias básicas en adultos incluyó también el desarrollo de capacidades de gestión y de informática.

El desarrollo de estos módulos de apoyo a la tarea de el/la docente fue pensado desde la siguiente restricción: los adultos que asistían a cursos de formación profesional manifestaban no tener tiempo y, en algunos casos, tampoco disposición para aceptar módulos de formación general básica. En este marco, el Programa elaboró como estrategia que el/la docente técnico de formación profesional fuera quien se encargara de fortalecer las competencias básicas que se presentaban debilitadas en sus alumnos/as.

Para ello se convocó a especialistas en comunicación, matemática, gestión e informática que elaboraron módulos de apoyo a la labor del docente técnico con una sección orientada a la ejercitación y reflexión de los/as alumnos/as.

En esta edición, presentamos el Manual de Competencias Básicas en Comunicación, cuya primera parte está destinada a orientar a los/as docentes y la segunda parte está dirigida a que los/as mismos/as faciliten a los/as alumnos/as materiales de ejercitación y reflexión. Para multiplicar su uso, se ha incluido en la publicación un soporte digital para que el/la docente pueda imprimir el material que considere necesario y lo distribuya entre los/as alumnos/as de acuerdo a sus necesidades de ejercitación.

Estos materiales fueron revisados por los/as docentes técnicos de los diversos subprogramas quienes los introdujeron en sus prácticas de enseñanza habituales, enriqueciéndolos con sus aportes y comentarios, hecho que agradecemos.

En el caso del presente cuadernillo, las autoras han elaborado propuestas de fortalecimiento y desarrollo de determinadas competencias de comunicación, contextualizadas al campo de la mecánica del mantenimiento del automotor. Tales competencias, que se especificarán a continuación, podrán ser fácilmente recontextualizadas por los/as docentes en concordancia con otras situaciones del trabajo.

- 1.- Adecuarse a las situaciones en que se emplea la lengua.

- 2.- Reconocer distintos tipos de obstáculos en la comunicación verbal y no verbal.
- 3.- Reconocer los cambios que se producen en la lengua cuando se la emplea en distintas circunstancias.
- 4.- Ampliar el vocabulario a partir del uso de los sinónimos y variadas formas de decir lo mismo.
- 5.- Identificar las acciones que se realizan al hablar.
- 6.- Comunicarse teniendo en cuenta las circunstancias de lugar, tiempo y personas que intervienen.
- 7.- Emplear la comunicación no verbal como complemento del lenguaje verbal para transmitir información a un superior.
- 8.- Distinguir la lengua oral en la lengua escrita.
- 9.- Reconocer los cambios que se producen en la narración del mismo hecho, según se hable o escriba.
- 10.- Reconocer la variación en las formas de decir de acuerdo con quienes hablan, y las circunstancias de lugar y tiempo en que lo hacen.
- 11.- Reconocer los cambios que se producen cuando se cuenta lo que dice otra persona.
- 12.- Reconocer las diferencias de uso en la lengua oral y la escrita.
- 13.- Reconocer el significado de las frases de acuerdo con las situaciones en que se usan.
- 14.- Leer y comentar un texto.
- 15.- Interpretar un relato (texto escrito) y escribir breves textos adecuados a la situación.
- 16.- Reconocer el uso de formas diferentes de hablar según las situaciones o circunstancias.
- 17.- Reconocer los cambios en la transmisión de información.
- 18.- Reconocer las acciones que se realizan al hablar.

Les deseamos a los/las docentes de formación profesional que estos materiales les sean de utilidad.

Lic. Ana M. Catalano
Coordinadora Ejecutiva del Programa de
Certificación de Competencias Laborales

INTRODUCCIÓN

El Manual de Competencias Básicas en Comunicación ha sido pensado para jóvenes y adultos que se capacitan en áreas específicas del trabajo, situación que los compromete en el desarrollo de habilidades comunicativas para participar con otras personas en tareas y proyectos (docentes, compañeros/as, pares y clientes, consumidores/ras o público en general).

En consecuencia, el objetivo que se ha considerado fundamentalmente es el de plantear situaciones que atiendan a las características de la comunicación, así como a los obstáculos que suelen impedir, limitarla o distorsionarla.

Se ha focalizado especialmente en el desarrollo de habilidades para escuchar con atención, y formular preguntas para comprender los mensajes; hablar con claridad y en forma sintética, sin desviarse del tema; facilitar las intervenciones de otros con las respuestas que se les dan; leer comprensivamente y escribir atendiendo a propósitos claros y destinatarios concretos.

Como se trata de alumnos/as adultos/as, se han planteado temas específicos que se relacionan con un desempeño laboral definido, el de los mecánicos del automotor. Las mismas actividades pueden adaptarse a cualquier otra formación laboral. Entendemos que operar sobre los conocimientos que los/las alumnos/as tienen sobre determinados temas contribuye al desarrollo de las habilidades lingüísticas y comunicativas.

Importa señalar que los módulos tienen una estructura abierta a distintos recorridos posibles que el/la docente determinará según el nivel del grupo al cual se destine, sus necesidades lingüísticas y comunicativas, su formación laboral, el tipo de capacitación a la que se aplique.

Las actividades que toman como punto de partida un texto literario pueden ser ampliadas, sustituidas, continuadas con otras. Asimismo pueden buscarse otros textos que sirvan más adecuadamente a los objetivos que el/la docente se proponga. Lo mismo puede decirse de las tiras cómicas, que hemos incluido porque consideramos que el humor contribuye al desarrollo de las habilidades lingüísticas: juega con el lenguaje, da lugar a dos tipos de lectura -la de la imagen y la de la palabra- y estimula la activación de los saberes previos del receptor, particularmente cuando la historieta es muda.

Esperamos que el/la docente pueda satisfacer algunas de sus inquietudes acerca de la enseñanza de la lengua y la comunicación.

Cristina Chiocci y María Beatriz Di Alessio

MANUAL DEL DOCENTE

Actividad

1

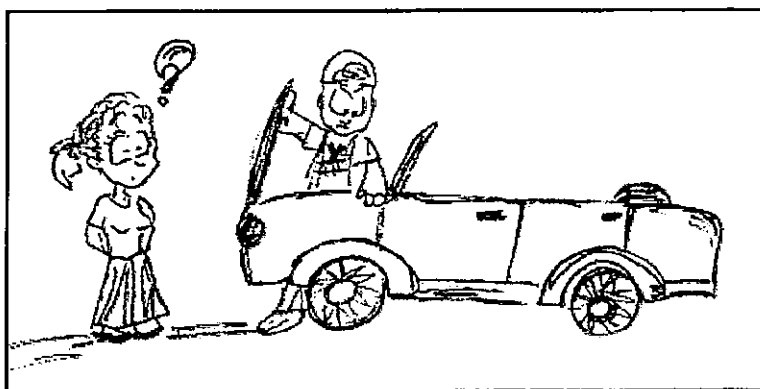
CONTENIDO

Los obstáculos en la comunicación oral.

CAPACIDAD A DESARROLLAR

Adecuarse a las situaciones en que se emplea la lengua.

Observe el dibujo.



La observación del dibujo es necesaria para que los/as alumnos/as se ubiquen en la situación y el contexto de la comunicación, que son los que determinan el uso de la lengua. Puede pedir a sus alumnos/as que hagan una breve descripción de la ilustración y que digan quiénes participan, dónde, de qué hablan, etc.

2.

Quando doblo, hace un ruidito, algo así como una rosca que se traba... es un trac...trac...trac

Eso puede ser un semi-eje roto que impide la tracción. Seguramente tendrá dañada la junta homocinética.

A partir de la información que la imagen y el texto le proporcionan:

a) Diga quién habla, quién escucha, cuándo y dónde ocurre el diálogo, en qué lengua se expresa el mecánico, si fue entendido o no su mensaje.

El que habla se llama emisor. El que escucha, receptor. Estos roles van cambiando según sea quien habla o quien escucha. Así es como se genera el circuito de la comunicación.

En este caso la clienta es la emisora ni bien empieza el diálogo y el mecánico es el receptor, situación que cambia cuando él contesta.

El diálogo se produce en el momento en que la clienta trata de explicar qué le pasa a su auto, y esto sucede en el taller mecánico.

Damos una situación a modo de ejemplo. Seguramente Ud. y sus alumnos/as tendrán muchas situaciones parecidas que podrán contar.

b) Responda:

1. ¿Cómo sabe si el mensaje fue comprendido por la clienta?
2. ¿Qué puede llegar a suceder si ella no entiende el mensaje?
3. ¿En qué consiste la dificultad y por qué?
4. ¿Cómo se podría solucionar este problema?

Lo que la actividad plantea es la dificultad de comprensión que surge cuando se usa una lengua específica, en este caso, la técnica: "Eso puede ser un semi-eje roto que impide la tracción. Seguramente tendrá dañada la junta homocinética".

Pregunta 1

Si la cliente no conoce la lengua técnica en que le habla el mecánico ni sabe cómo funciona un auto, seguramente no va a entender lo que se le dice (el mensaje). Reflexione con sus alumnos/as qué debería hacerse en esta situación.

Proponga dramatizarla: un/a alumno/a puede tomar el rol de la cliente y otro/a, el del mecánico. Así, surgirá naturalmente la solución (ver lo que decimos de la pregunta 2). En ningún caso es conveniente que el/la cliente no entienda qué le ocurre a su vehículo.

Pregunta 2

La cliente puede mostrar un gesto de sorpresa o bien decir que no entiende. El mecánico debe explicar el desperfecto del vehículo de modo sencillo, mostrando la pieza que no anda o usando un dibujo, de modo que la cliente pueda darse cuenta de cuál es el problema.

Pregunta 3

La dificultad de la comunicación está en la lengua que usa el mecánico.

Pregunta 4

El problema se soluciona adecuando la lengua que se utiliza a las posibilidades de comprensión del receptor (cliente) que no maneja un lenguaje técnico.

Cuando un mensaje del emisor no llega a destino se dice que hay una interferencia o ruido. Hay interferencias de distinto tipo:

- Desconocimiento del vocabulario.
- Dificultad en la comprensión.
- Letra ilegible en un mensaje escrito.
- Ruido en una línea telefónica.
- Mancha de grasa en un papel.
- Manejo de diferentes variantes de lengua.

Las variedades del lenguaje son propias de quien usa la lengua o usuario. Según el lugar en que habita, su situación social y cultural, su edad y la época histórica en que vive, emplea la lengua.

Además, según la situación en que se encuentre, quien habla o escribe adopta un registro formal, si habla con un cliente o con un juez, por ejemplo, o informal si lo hace con un compañero de trabajo o amigo.

Quien transmite un mensaje formal por escrito evita que aparezcan expresiones propias del diálogo informal.

Actividad

2

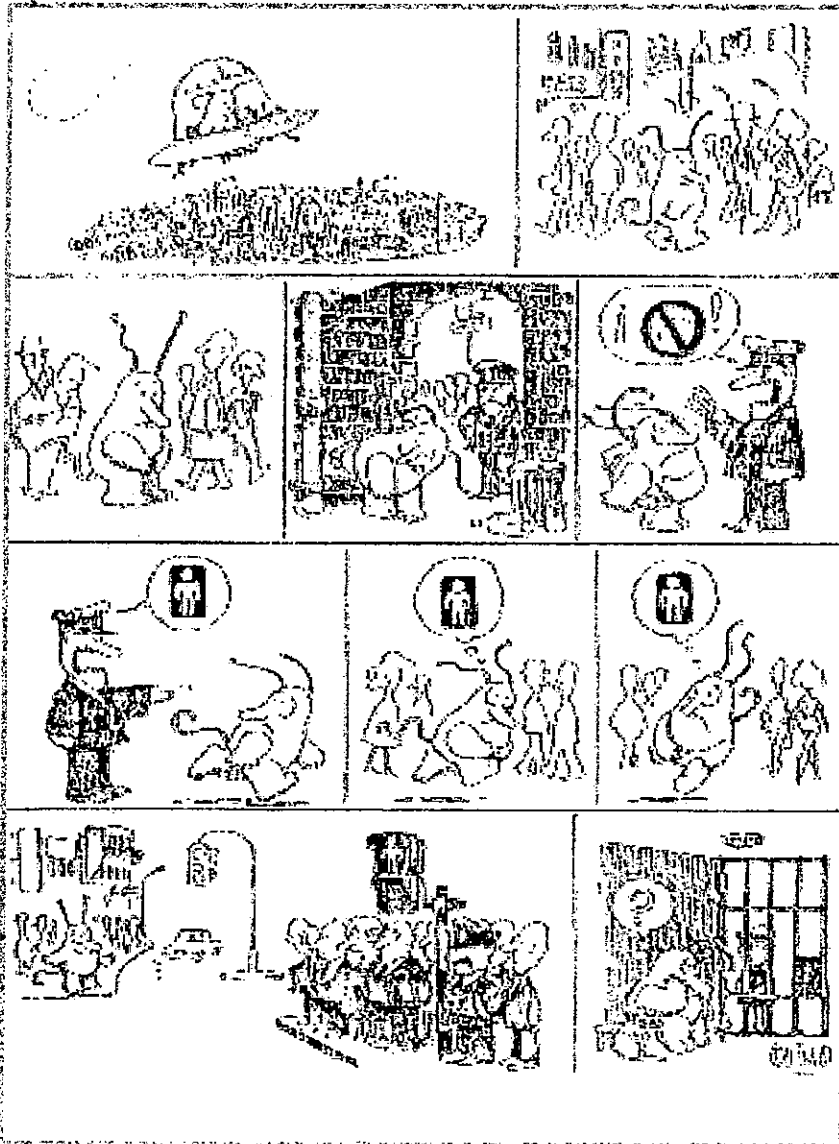
CONTENIDO

Las interferencias u obstáculos en la comunicación.

CAPACIDAD A DESARROLLAR

Reconocer distintos tipos de obstáculos en la comunicación verbal y no verbal.

Lea la historieta, comente con sus compañeros y responda las preguntas.



Todos los seres vivientes necesitamos comunicarnos con nuestros semejantes. La mayoría de las especies animales viven agrupadas en comunidades y tienen formas propias de comunicación.

Las personas también vivimos agrupadas, establecemos relaciones con los otros, compartimos, participamos a los demás de nuestras vidas, intercambiamos informaciones, es decir, nos comunicamos. Esto lo hacemos fundamentalmente a través de la palabra. Ella cambia en forma constante a lo largo de la vida y del trato con los demás.

Lea la historieta, comente con sus compañeros/as y responda las preguntas.



Responda estas preguntas:

- ¿ Por qué surge el problema de comunicación en cada caso?
- ¿Cuál es el obstáculo en la historieta de Mafalda?
- ¿Cuál es el obstáculo en la historieta del extraterrestre?
- Señale en cada una de las historietas si falla el emisor, el receptor, el conocimiento de la lengua, el conocimiento del mundo, el tema del que se habla.

Conocimiento del mundo: saberes o conocimientos que tiene cada persona que habla y que condicionan en gran medida la comprensión de los mensajes. El conocimiento o desconocimiento del tema del que se habla facilita o dificulta mucho la comprensión de los mensajes (ver Actividad 1).

Historieta de Mafalda

Problema: Miguelito come un caramelo y no se le entiende lo que dice. Hay ruidos en la comunicación que afectan principalmente a la lengua porque Miguelito pronuncia las palabras deformándolas, de manera que no respeta las reglas de la lengua necesarias para que un mensaje sea comprendido.

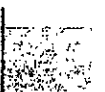
Si bien ambos personajes hablan la misma lengua, comparten los temas, el conocimiento del mundo y la situación, el mensaje no puede ser entendido.

Historieta muda

Proponemos una historieta muda para que sus alumnos/as se detengan especialmente en el análisis de las imágenes. No les será difícil notar que se trata de un extraterrestre de visita en la Tierra, que tropieza con los inconvenientes de ignorar cómo se manejan sus habitantes.

El/la docente tendrá que señalar algunas cosas: los hechos que se presentan no son reales sino que pertenecen al mundo de lo imaginario; además, la situación es absurda y por eso el lector de la historieta se ríe: el extraterrestre interpreta lo que se le dice como puede y sufre las consecuencias (termina en la cárcel porque interpretó que debía buscar el dibujo de un hombrecito y creyó que se trataba del baño, no del semáforo).

Lo importante es señalar que cuando alguien no conoce las costumbres de un grupo de personas puede no entender los mensajes. En este caso, el extraterrestre interpreta mal lo que el habitante de la tierra intenta transmitirle. Entran en juego el receptor, el emisor, el manejo de diferentes lenguas, el desconocimiento del mundo del otro, la interpretación que hace cada uno de las señas (comunicación no verbal).



CONTENIDO

El uso de la lengua según la situación en que se la emplea.

CAPACIDAD A DESARROLLAR

Reconocer los cambios que se producen en la lengua cuando se la emplea en distintas circunstancias.

Aquí le presentamos una serie de frases. También aparecen las situaciones en que se las dice y las personas o sujetos que las usan, pero todo está desordenado. Su tarea consiste en reordenar y unir con flechas.

Expresiones	Sujetos	Situaciones
¿Está conforme, jefe?	-un supervisor	-saludo a la vecina
-¡Dale, campeón!	-un electricista	-consulta callejera
- Así no se puede seguir.	-un operario	-desorden en el taller
- Debe garantizar la higiene.	-un cliente	-aliento al equipo
- Dale, que no viene nadie.	-un obrero	-indicación a un conductor
-¿Qué tal, doña?	-un capataz	-cancha de fútbol
- Maestro, ¿cómo llego a la YPF?	-un hincha	-control de lugar de trabajo

Le damos una solución posible, la más cercana a la ideal, que permite ubicar todas las alternativas presentadas. Esto no significa que no haya otras soluciones correctas pero incompletas porque no dan lugar al uso de todos los elementos dados.

La expresión "¿Está conforme jefe?" la dice un mecánico en la situación de revisión de una tarea realizada.

La expresión "¡Dale, campeón!" la dice un hincha de fútbol en la situación de aliento al equipo.

La expresión "¡Así no se puede seguir!" la dice un supervisor en la situación de reproche por ausencia de operarios.

La expresión "Deben garantizar la higiene" la dice un jefe de taller en la situación de puesta en orden del taller.

La expresión "Déle, déle, que no viene nadie" la dice un ayudante de taller en la situación de indicación a un conductor.

La expresión "¿Qué tal, doña?" la dice un operario en la situación de saludo a una vecina.

La expresión "Maestro, ¿cómo llego a la YPF?" la dice un conductor en la situación de consulta callejera.



CONTENIDO

Decir de otra manera para ser entendido.

CAPACIDAD A DESARROLLAR

Ampliar el vocabulario a partir del uso de los sinónimos y de variadas formas de decir lo mismo.

Los sinónimos son palabras de significado parecido. Ejemplo: circuito, recorrido, contorno, perímetro.

El mecánico dice: "El problema de su auto es de refrigeración. Se ha roto una de las piezas del cárter de cilindros y esto impide que se realice correctamente el circuito de refrigeración. En este circuito intervienen el cárter, la bomba de agua, el termostato, el radiador y el ventilador".

¿Cómo reemplazaría las expresiones subrayadas por otras de igual significado?

¿De qué otro modo podría explicar el proceso de refrigeración?

Para este ejercicio no damos clave de corrección porque creemos que sus alumnos tienen el conocimiento adecuado para resolverlo. Creemos que lo pueden resolver de diferentes maneras y que resulta muy útil hacerlo a fin de aumentar el vocabulario a partir de las diferentes soluciones que cada uno aporte. Le sugerimos que insista en que no deben emplear vocabulario técnico cuando el que escucha desconoce el tema. Es recomendable el uso de semejanzas o comparaciones para explicar un proceso.

CONTENIDO

Las acciones que se realizan al hablar

CAPACIDAD A DESARROLLAR

Identificar las acciones que se realizan al hablar.

Al decir algo (en forma oral o escrita), realizamos una acción que tiende a lograr un resultado. *Preguntar, ordenar, rogar, informar, convencer, acusar, engañar, dudar, jurar, aconsejar, prohibir, consultar, prometer, explicar* son algunas de las acciones que pueden realizarse hablando. Reconocer esas acciones o actos de habla es imprescindible para una buena comunicación.

Usted trabaja en un taller con dos operarias más. Señale qué acciones se corresponden con las expresiones dadas.

Acciones

A- explicar
E- ordenar

B- advertir
F- consultar

C- dudar
G- disculparse

D- proponer

Expresiones

- | | |
|---|---|
| 1-¿Qué te parece si revisamos la dínamo? | D |
| 2-¡Poné eso como te digo, querés! | E |
| 3-¿Estás segura de que regulaste los frenos? | C |
| 4-¡No me tomés más un trabajo en estas condiciones! | B |
| 5-Bueno, che, no te lo tomes así, no quise ofenderte. | G |
| 6-¿Le digo al cliente que está listo para las tres? | F |

Solución

Damos la solución ideal al lado del ejercicio, en bastardilla. No está mal que los alumnos encuentren otras soluciones parciales. Por ejemplo, si a la expresión 4- "¡No me tomés más un trabajo en estas condiciones!" le atribuyen la acción de ordenar, no se equivocan. O a la expresión 6, la consideran una duda. En la totalidad del ejercicio, se pueden ver con más claridad las diferencias. Agregamos una acción más como distractor (A- "explicar" que no se corresponde con ninguna de las expresiones).



CONTENIDO

Lengua en situación.

CAPACIDAD A DESARROLLAR

Comunicarse teniendo en cuenta las circunstancias de lugar, tiempo y personas que intervienen.

No sólo nos comunicamos a través del lenguaje verbal, también lo hacemos con el lenguaje gestual. Esto nos permite hablar de comunicación verbal y no verbal.

¿Qué situación comunicativa se podría producir a partir de las siguientes señales viales? En grupos de dos, inventen el diálogo que mantienen los protagonistas y luego, escríbanlo.

Diálogo entre un mecánico y su ayudante en una ruta.



Este ejercicio no tiene clave de corrección porque cada uno de los grupos podrá inventar su propio diálogo.

Le ofrecemos la situación número dos a modo de ejemplo.

Diálogo entre una señora y su hijo que van a renovar el registro de conducir.

Una madre con su hijo se dirigen a renovar el registro. A unos metros de un cruce de calles, ven un cartel que indica "Prohibido girar a la izquierda". Se entabla el siguiente diálogo:

Madre: Esperá, esperá ¿qué vas a hacer?

Hijo: ¿No es para allá? (señalando a la izquierda)

Madre: Pero... ¿No ves el cartel que indica "prohibido girar"?

Hijo: Sí... ¿Y qué?

Madre: Que después las multas las pago yo ¿no?

Hijo: Bueno vieja, bajá un cambio, que no voy a doblar...

Clave de corrección: reconozca lenguaje verbal, gestual e iconográfico.

Diálogo entre dos secretarias del dueño de la concesionaria que le llevan, muy apuradas, la papelería necesaria para el cobro de un crédito acordado para comprar la máquina de alinear.



Diálogo entre los gerentes de una importante fábrica de automotores que se dirigen a ella y han tenido que desviarse de la ruta.

En estos casos, se ejercita fundamentalmente la lengua oral. Los/as alumnos/as tendrían que improvisar los diálogos y si a el/la docente le parece útil, les hará escribirlos.



CONTENIDO

Lengua en situación.

CAPACIDAD A DESARROLLAR

Comunicarse teniendo en cuenta las circunstancias de lugar, tiempo y personas que intervienen.

No sólo nos comunicamos a través del lenguaje verbal, también lo hacemos con el lenguaje gestual. Esto nos permite hablar de comunicación verbal y no verbal.

¿Qué situación comunicativa se podría producir a partir de las siguientes señales viales? En grupos de dos, inventen el diálogo que mantienen los protagonistas y luego, escríbanlo.

Diálogo entre un mecánico y su ayudante en una ruta.



Este ejercicio no tiene clave de corrección porque cada uno de los grupos podrá inventar su propio diálogo.

Le ofrecemos la situación número dos a modo de ejemplo.

Diálogo entre una señora y su hijo que van a renovar el registro de conducir.

Una madre con su hijo se dirigen a renovar el registro. A unos metros de un cruce de calles, ven un cartel que indica "Prohibido girar a la izquierda". Se entabla el siguiente diálogo:

Madre: Esperá, esperá ¿qué vas a hacer?

Hijo: ¿No es para allá? (señalando a la izquierda)

Madre: Pero... ¿No ves el cartel que indica "prohibido girar"?

Hijo: Sí... ¿Y qué?

Madre: Que después las multas las pago yo ¿no?

Hijo: Bueno vieja, bajá un cambio, que no voy a doblar...

Clave de corrección: reconozca lenguaje verbal, gestual e iconográfico.

Diálogo entre dos secretarias del dueño de la concesionaria que le llevan, muy apuradas, la papelería necesaria para el cobro de un crédito acordado para comprar la máquina de alinear.



Diálogo entre los gerentes de una importante fábrica de automotores que se dirigen a ella y han tenido que desviarse de la ruta.

En estos casos, se ejercita fundamentalmente la lengua oral. Los/as alumnos/as tendrían que improvisar los diálogos y si a el/la docente le parece útil, les hará escribirlos.



CONTENIDO

Lectura interpretativa de imágenes y palabras.

CAPACIDAD A DESARROLLAR

Emplear la comunicación no verbal como complemento del lenguaje verbal para transmitir información a un superior.

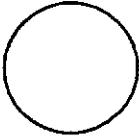
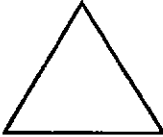




Ud. es un jefe de mantenimiento que periódicamente revisa los diferentes lugares de trabajo para ordenar las reparaciones que correspondan. En esos lugares hay señales de prevención, reglamentación y seguridad.

Seguramente Ud. conoce y respeta las señales de seguridad. Ellas se usan para evitar riesgos inútiles que se ocasionan en los lugares de trabajo.

Además, existen otras señalizaciones para prevenir accidentes o reglamentar los comportamientos de los/as trabajadores/as en una empresa. Son las señales de prevención y reglamentación.

Ud. encontrará cuatro columnas: en la columna A aparece el significado de las señales; en la B, el símbolo correspondiente, en la C, la utilización que se le da a cada señal y en la D, el color. Pero el cuadro está incompleto, en todas las columnas hay algún elemento faltante que Ud. tiene que completar.

Solución de la actividad

A	B	C	D
Precaución		Electricidad	Azul
Peligro		Interior de cajas eléctricas y de transmisión	Naranja
Obstáculo		Fosos, escaleras, contrahuellas, plataformas, columnas	Amarillo y negro
Incendio		Extintidores	Rojo
Limpieza		Recipientes, residuos	Gris claro y negro
Seguridad Primeros auxilios		Botiquines, ubicación de camillas, máscaras	Verde

CONTENIDO

La lengua oral en la lengua escrita

CAPACIDAD A DESARROLLAR

Distinguir la lengua oral en la lengua escrita.

En muchas ocasiones aparece la lengua oral en los textos escritos. Esto ocurre en el cuento que le presentamos a continuación, escrito por un autor italiano y adaptado para esta actividad.

"Aventura en el televisor" de Gianni Rodari (adaptación)

Un mecánico se había apasionado de tal manera por la televisión que ya no atendía a su familia, ni a su trabajo, ni a su salud. Sólo vivía para la televisión. Se pasaba la vida pegado al aparato para no perder ni un programa. Lo ponía incluso cuando no había nada y esperaba horas y horas hasta que apareciera la señal. Lo devoraba todo: comedias, películas, conferencias, publicidad, intervalos, clases para analfabetos, lo que fuera. No cabe duda de que era una terrible enfermedad.

Un día, no se supo nunca cómo, el mecánico se cayó dentro del televisor. Tuvo que pasar allí tres días. ¡Imagínense! ¡Tres días! Recibía a sus clientes en pijama y ni siquiera tenía a mano las herramientas. ¡Un verdadero papelón! Y además era un lugar fríasimo...

¿Cómo se curó? Siguiendo los consejos de algunos expertos, utilizó este método: colocó otro televisor frente al del enfermo. Éste fue inmediatamente atraído por la nueva pantalla y salió disparado de la primera para precipitarse en la segunda. Hubo que aprovechar el momento preciso en que la víctima flotaba en el aire; se apagaron a la vez ambos televisores y ya está, cesó la atracción y el enfermo volvió a la realidad. Naturalmente, hubo que poner una alfombra para que no se hiciera daño al caer. El mecánico aquel se salvó por este sistema, pero al estrellarse contra el suelo se hizo tres chichones en la cabeza que se curaron en doce días con algunas complicaciones.

¿Cómo se explica que haya clientes dentro del televisor?

¿Por qué el mecánico encendía el televisor cuando no había nada?

-¿En qué partes del cuento aparece la lengua oral? Subráyelas y discútalo con sus compañeros.

Esta actividad consiste en la lectura y comentario de un cuento que no admite una lectura realista. Es evidente que lo que pasa en el cuento no puede ocurrir en la realidad. Precisamente, la presentación de situaciones absurdas y exageradas es lo que produce humor. Es un texto literario porque crea un mundo posible de ser aceptado y creído.

En este marco no realista, la presencia de los clientes dentro del televisor se explica porque éste es el mundo en el que se mueve el personaje principal.

Las expresiones del cuento que pertenecen a la oralidad son las siguientes:

Pasarse la vida pegado al aparato

Lo que fuera

Imaginense

¡Un verdadero papelón!

Ya está

Expresiones que hacen intervenir al receptor (al que escucha):

Imaginense

Imagine cuál fue una de las complicaciones que tuvo el mecánico.

No damos clave para esta propuesta que depende de la creatividad, ingenio y sentido del humor de los/as alumnos/as. El docente puede orientar la respuesta haciéndoles pensar cuáles pueden ser los problemas que los chichones le ocasionaron al mecánico: pérdida de la memoria, sueños muy extraños, dolores de cabeza, etc.

CONTENIDO

La narración en la lengua oral y escrita.

CAPACIDAD A DESARROLLAR

Reconocer los cambios que se producen en la narración del mismo hecho, según se hable o escriba.

"Toca la pelota Fernández, la pasa a González, González avanza hacia el arco. Evita al defensor. Resbala (llueve en Bahía Blanca, la cancha está muy resbaladiza). Gómez viene corriendo por la izquierda, ¿de dónde salió? Patea al arco con la zurda y GOOL, GOL, GOL, GOL, GOL de Olimpia."

"El gol del partido de ayer dio pie a muchos comentarios. Quizás, el pase de Fernández a González marcó el momento de mayor emoción aunque la lluvia persistía. La salida intempestiva de Gómez en busca de la pelota culminó con el gol que despertó la ovación de los hinchas."

Operario: Ese chico que metió el gol es el sobrino del gerente ¡Qué golazo! Salió de repente, aprovechando la resbalada de González y la metió con la zurda.

Operaria: González ya tiene como quince, ¿no?

Operario: Sí, ese chico es muy bueno.

A partir de la lectura de estos ejemplos, indique si son verdaderas o falsas las siguientes afirmaciones y explique oralmente por qué:

- Los tres textos cuentan la misma historia. *(verdadero)*
- Los tres relatos son iguales. *(falso)*
- Los personajes han cambiado. *(falso)*
- Los tres relatos llegan por el mismo canal. *(falso)*
- Las formas de expresarse son diferentes. *(verdadero)*
- En uno se cuenta la historia a través del diálogo. *(verdadero)*

Esta actividad es muy útil para hacerles ver a los/as alumnos/as las diferencias entre el uso oral de la lengua (relato oral de la radio, conversación de los operarios) y la escritura (comentario que se lee en el diario).

CONTENIDO

La narración en la lengua oral y en la lengua escrita.

CAPACIDAD A DESARROLLAR

Reconocer la variación en las formas de decir de acuerdo con los que hablan, y las circunstancias de lugar y tiempo en que lo hacen.

Relea los textos 1, 2 y 3 de la actividad anterior y resuelva:

a) Una con flechas las acciones que se corresponden con las personas que las hacen.

relator/a deportivo/a	escribe la crónica del partido
mecánicos/as	comentan el partido
operario y operaria	escuchan el relato del partido
operaria de minicomponentes	cuenta oralmente el partido
periodista deportivo/a	lee la crónica del día siguiente

- *periodista deportivo/a: escribe la crónica del partido*
- *operario y operaria: comentan el partido*
- *relator/a deportivo/a - operario/a: cuenta oralmente el partido*
- *mecánicos: escuchan el relato del partido*
- *operaria de minicomponentes: lee la crónica del día siguiente*

b) ¿Cuál de estas frases indica el hecho fundamental del relato futbolístico? (Las personas están indicadas con una letra).

X resbaló en la cancha.

N hizo el gol.

P se distrajo.

S contaba los minutos finales.

N cuenta lo fundamental

c) Reformule en forma escrita el comentario de los/as operarios/as. Respete el hecho narrado pero modifique las personas que lo comentan y las circunstancias de lugar y de tiempo.

No tiene claves. Lo que el/la docente puede hacer es sugerir situaciones diferentes. Por ejemplo, dos amigos/as comentan el partido "chateando" en la computadora o usando algún otro sistema de comunicación inmediata como el teléfono.

CONTENIDO

La comunicación directa y la indirecta.

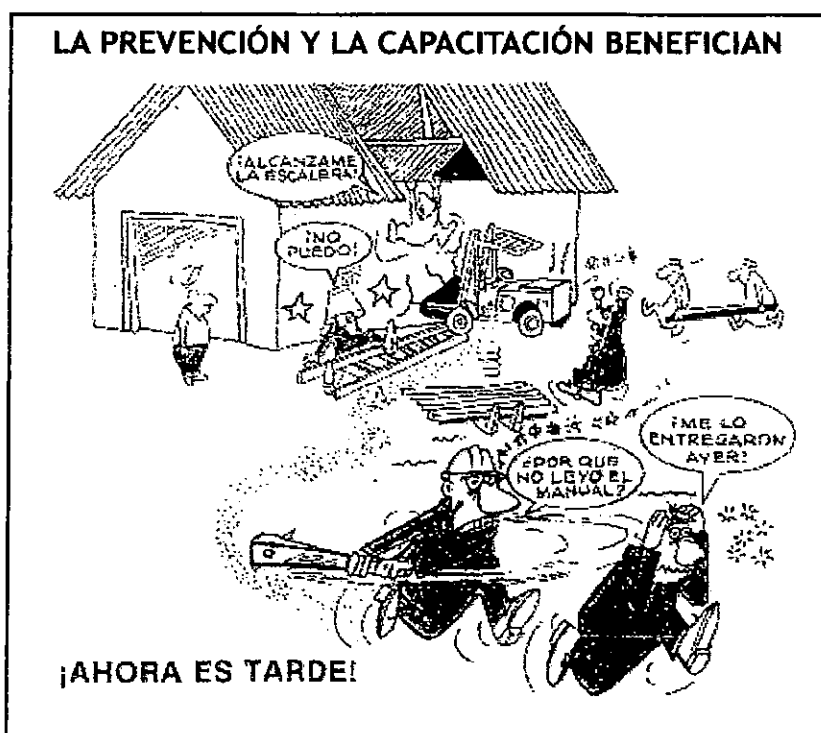
CAPACIDAD A DESARROLLAR

Reconocer los cambios que se producen cuando se cuenta lo que dice otra persona.

Cuando se transmite lo que dicen otras personas, habitualmente se comete el error de no reproducir la finalidad o el propósito que ellas tienen. Otra cuestión importante es cuidar el uso de los tiempos verbales, particularmente cuando se escribe.

Seguramente usted podrá darle a sus alumnos ejemplos de estas situaciones y ellos tendrán los propios. En el ámbito del aula suelen producirse desajustes cuando sus alumnos/as le transmiten mensajes de otra u otras personas. Sería interesante que se analizaran algunos de esos ejemplos, muy habituales en los grupos de aprendizaje o laborales.

Observe la imagen.



Como se trata de una viñeta humorística tenga en cuenta los dos hechos que se producen.

Situación 1: Emisor: ¡Alcanzame la escalera!
Receptor: ¡ No puedo!

Situación 2: Emisor: ¿Por qué no leyó el manual?
Receptor: ¡Me lo entregaron ayer!

Usted deberá transmitir la información que le proporciona la imagen a una compañera de trabajo. (La actividad se resuelve más fácilmente si se trabaja de a dos y se improvisa el diálogo, ya que se trata del uso de la lengua oral). Luego escriba lo que le informaría por escrito a un supervisor.

Situación 1 . Diálogo con la compañera:

Lengua oral: *Le pidió a ... que le alcance la escalera y él le contestó que no podía.*

Lengua escrita: *Le pidió que le alcanzara la escalera pero él le contestó que no podía.*

Situación 2 . Informe al supervisor:

Lengua oral: *El capataz le reprochó a ... que no leyó el manual y él le dijo que le llegó ayer.*

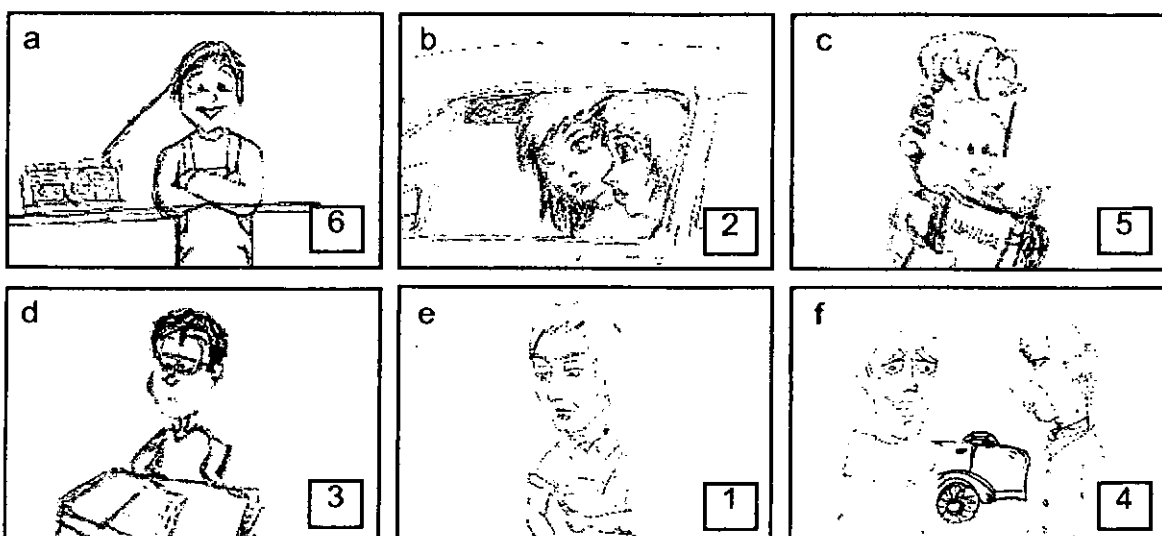
Lengua escrita: *El capataz le reprochó que no había leído el manual y él le explicó que había llegado el día anterior.*

CONTENIDO

Lengua oral y lengua escrita.

CAPACIDAD A DESARROLLAR

Reconocer las diferencias de uso de la lengua oral y la escrita.



¿Con cuál de estas frases se relaciona cada dibujo? (Ver solución arriba)

1. Revisar discos de freno. Revisar sistema de encendido. Cambiar amortiguadores traseros.
2. - Hace unos días que no funciona bien el embrague.
- A mí me pasó lo mismo, todavía estoy sin auto.
3. Ayer comenzó en la Rural la exposición de autos que funcionan con energía solar.
4. Mire, a la puerta trasera le falta lustre.
5. Los extinguidores deben estar ubicados a una altura no mayor de 1,50 m y deben ser revisados periódicamente.
6. Esta es la emisión 43 de "Carburando". Aquí desde el Autódromo de San Juan, estamos transmitiendo la carrera de clasificación...

Indique cuáles son las frases en que se emplea la lengua escrita.

Frases 1, 3 y 5.

CONTENIDO

Significados de las frases según el uso.

CAPACIDAD A DESARROLLAR

Reconocer el significado de las frases de acuerdo con las situaciones en que se usan.

La lengua se usa de diferente manera según dónde nos encontremos, con quién hablemos o la intención que tengamos, es decir, según la circunstancia o situación comunicativa. En el caso de las frases que tienen varios significados, el sentido adecuado lo determina la situación comunicativa.

Invente situaciones en las cuales las siguientes expresiones se pueden entender de diferentes maneras.

Diga quién es el que habla, quién el que escucha, cuál es la situación o circunstancia. Ejemplo: si la frase "parar la pelota" la dice un director técnico a sus jugadores, significa "jugar con más tranquilidad". Si la dice un funcionario, significa "resolver los problemas pendientes reflexivamente".

- a) "supo frenar a tiempo" (en qué circunstancias la dice un instructor de manejo, un funcionario, un médico).
- b) "es grave" (qué significa, si la dice un mecánico, un médico, un juez)

Piense y escriba en grupo palabras y frases que se usen con frecuencia en su trabajo y que se emplean en otras situaciones con distinto significado. Explíquelas, es decir, diga a qué situaciones corresponden esas frases y cómo se las usa en la vida cotidiana.

Le damos un ejemplo: "camisas secas" y "camisas húmedas" (el significado es diferente para un mecánico y para un ama de casa).

Para la consigna 1 no le damos claves porque las respuestas seguramente serán muy variadas. Lo que el/la docente puede hacer es buscar frases que se usan en distintas circunstancias, como "embarrar la cancha", "poner palos en la rueda".

El/la docente puede pedir que los/las alumnos/as completen la oración, teniendo en cuenta para eso quién es el que habla.

Ejemplo:

1.a)

Supo frenar a tiempo y evitó el choque (lo dice el instructor de manejo).

Como supo frenar a tiempo, el diputado Rodríguez no votó a favor de la enmienda de la Constitución (habla un funcionario, un político).

Mi paciente supo frenar a tiempo con el alcohol y salvó su hígado (habla el médico).

1.b)

Es grave, prácticamente quemó el motor (habla el mecánico).

Tiene la presión altísima, es grave (habla el médico).

Mintió bajo juramento, es grave (lo dice un juez).

La consigna 2 tiene que ver con lo que propongan los/as alumnos/as, por lo que no ofrecemos soluciones. Usted puede usar, como ejemplo de lo que se pide, las expresiones de la actividad anterior o algunas expresiones muy comunes, tales como "perder la chaveta". Esta frase tiene un significado muy diferente en mecánica y en la vida cotidiana. En el primer caso, como el docente sabe, significa "perder un clavo o pasador que se pasa por un orificio hecho en el extremo de un eje"; en el segundo caso quiere decir "volverse loco" o "perder la paciencia".

CONTENIDO

Comprensión lectora.

CAPACIDAD A DESARROLLAR

Leer y comentar un texto.

Le proponemos la lectura de un relato del escritor brasileño F. Verissimo.

Dudú

Doña Casimira vivía sola con su perrito. Era un perrito negro y blanco que doña Casimira había encontrado un día en la calle y lo había llevado a su casa como compañía para su vejez.

¡Pobre doña Casimira! Se despertaba por la mañana y llamaba: "¡Dudú!". El perrito, que dormía en la pieza de servicio del departamento, levantaba la cabeza. "Vení, Dudú". El perrito no iba. Doña Casimira le preparaba la comida y se la llevaba. "¿Estás conforme, Dudú?". Doña Casimira vaciaba el plato de comida delante del perrito. "Comiste todo, ¿viste Dudú?".

Doña Casimira se pasaba el día entero hablando con Dudú. "Está feo el día hoy, ¿eh, Dudú?" "¿Vamos a ver nuestra telenovela, Dudú?" "¿Vamos a dar una vuelta, Dudú?"

Salían a la calle. Doña Casimira siempre hablando con su perrito. "¿Estás cansado, Dudú?" "¿Ya hiciste pipí, Dudú?" "¿Volvemos para casa, Dudú?"

Doña Casimira y su perro vivieron juntos durante siete, ocho años, hasta que ella murió. En el velorio, el perrito estaba sentado en un rincón con la mirada perdida. A cierta altura suspiró y dijo: - ¡Pobre doña Casimira!

Los parientes y amigos se miraron entre sí. ¿Quién había dicho eso? No había duda, había sido el perro.

-¿Qué es lo que dijo usted?- preguntó un nieto más decidido, mientras los demás retrocedían espantados.

-¡Pobre, doña Casimira! - repitió el perro. - En cierto modo me siento culpable.

-¿Culpable? ¿Por qué?

-Por no haber contestado nunca sus preguntas. Ella se pasaba el día preguntándome. Era Dudú de aquí y Dudú de allá. Y yo nunca respondía. Ahora ya es tarde. Fue una verdadera sensación. ¿Un perro hablando!

-¡Llamen a la TV!

-Y ¿por qué?- preguntó el nieto más decidido. -¿Por qué no le contestó nunca?

-Es que yo siempre interpreté sus preguntas como preguntas retóricas.

Coméntelo con sus compañeros/as. ¿Entendieron lo mismo que usted?

La lectura de historias como la que presentamos le permite al docente comprobar que sus alumnos no siempre coinciden en la interpretación de los textos que leen. Ocurre lo mismo que con cualquier otro acto de comunicación: puede o no ser comprendido. El que lee es el equivalente de quien escucha un mensaje (ambos son receptores). La diferencia entre las dos situaciones consiste en que, en el caso de la lectura, no se puede pedir al autor/a que aclare lo que está diciendo, mientras que en una conversación esto es posible.

¿Le ha ocurrido a veces que lo que usted dice o escribe no se entiende o que usted no entiende lo que otros dicen o escriben?

Usted puede pedir a sus alumnos/as que den ejemplos de este tipo de situaciones (no entender o no ser entendido) o tomar los ejemplos de sus propias clases, cuando usted explica algún tema y los alumnos le dicen que no lo comprenden. Habitualmente, lo que se hace es volver a explicar empleando un lenguaje más llano, menos técnico, o bien se dan nuevos ejemplos, se hacen comparaciones y se verifica si ha quedado claro lo que se intenta transmitir.

Es muy importante que el docente insista en que cuando se gestiona un servicio, la persona que lo hace escuche al cliente para entender qué pide y le responda de modo que no le queden dudas sobre el servicio que le prestarán. Los malentendidos son la causa de que muchos clientes desaparezcan.

CONTENIDO

Producción escrita.

CAPACIDAD A DESARROLLAR

Interpretar el relato (texto escrito) y escribir breves textos adecuados a la situación.

Ésta es una actividad ideal para ejercitar la lengua oral. Lo que más conviene en estos casos es hacer que los/as alumnos/as improvisen las situaciones. La literatura es muy útil para desarrollar la imaginación que viene en nuestro auxilio cuando tenemos que ser creativos/as para salir de situaciones complicadas o difíciles.

Aquí les proponemos a los/as alumnos/as que imaginen un diálogo entre una patrona (puede ser la misma Doña Casimira del relato) y su perro. Le damos una solución posible. La parte del diálogo que los/as alumnos/as deben completar aparece en letra diferente.

Patrona: ¿Qué corte de vaca preferís?

Perro: Me gusta la colita de cuadril, porque es tierna y no me da trabajo para masticarla.

Patrona: Siempre complicándome la vida. No la puedo hacer a la plancha, la tengo que hacer al horno o a la cacerola.

Perro: Si te quejás de todo, dame balanceado. ¿A qué hora salimos?

Patrona: A las tres, porque no saqué las entradas.

Perro: Entonces, dejá de ver la tele y ponete a cocinar que es casi mediodía.

Patrona: ¡Qué humor de perros tenés hoy!

Perro: ¿No querrás decir "de personas"?

CONTENIDO

Varietades del hablar.

CAPACIDAD A DESARROLLAR

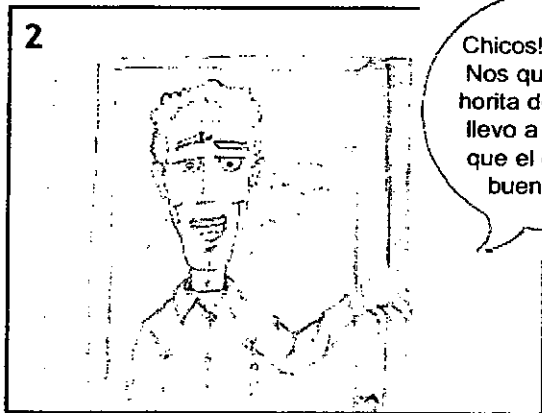
Reconocer el uso de formas diferentes de hablar según las situaciones o circunstancias.

Realice esta actividad en grupo. Explique oralmente por qué Ricardo, el personaje que aparece en todos los cuadros o viñetas, habla de distinta manera.



1

Sr. Peña: me informan de fábrica que todavía no tienen el manual del último modelo. No se puede hacer el primer service a los autos que entraron ayer.



2

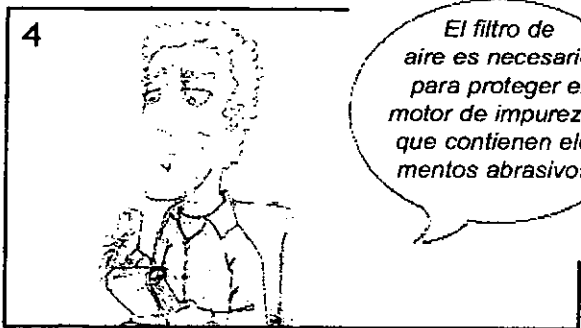
Chicos! Rápido! Nos queda una horita de sol, los llevo a la plaza que el día está buenísimo!



3

¿Vos también aprovechaste que salimos más temprano?

Y si, los pibes tienen que tomar un poco de sol y estar con el viejo, ¿no?



4

El filtro de aire es necesario para proteger el motor de impurezas que contienen elementos abrasivos.

Viñeta 1

Ricardo (el mecánico, en globo de diálogo): Señor Peña, me informan de la fábrica que todavía no tienen el manual del último modelo. No se puede hacer el primer service a los autos que entraron ayer.

El operario habla con el dueño de la concesionaria. No usa una lengua de confianza porque es un superior. Habla formalmente con él.

Viñeta 2

Ricardo (en globo): Chicos, ¡rápidol! ¡Nos queda un horita de sol, los llevo a la plaza que el día está buenísimo!

Al hablar con sus hijos usa la lengua familiar.

Viñeta 3

R (en globo): ¿Vos también aprovechaste que salimos más temprano?

Carlitos (el compañero de trabajo): Y sí, los pibes tienen que tomar un poco de sol y estar con el viejo un poco, ¿no?

Al hablar con un compañero de trabajo, Ricardo también usa la lengua familiar o

CONTENIDO

El discurso directo e indirecto.

CAPACIDAD A DESARROLLAR

Reconocer los cambios en la transmisión de información.

“La historia de una entrega”

Un cliente acaba de entregar su auto para una reparación importante.

El recepcionista recibe el trabajo y le dice al cliente:

-Venga tranquilo, que está para el miércoles a las tres.

Cuando le informa al jefe de taller, le dice:

-Che, Sánchez, el auto tiene que estar listo el miércoles antes del mediodía.

Cuando el jefe de taller le entrega el auto al mecánico, le dice:

-Che, Raúl, mirá que a este auto lo vienen a buscar el miércoles a la mañana temprano.

Comente en grupo:

a) Por qué cree que en la transmisión del mensaje hay un cambio de horario.

Tome en cuenta: estimación del tiempo de trabajo, confianza en el personal que lo realiza, conocimiento de las acciones a realizar, condiciones de organización del taller.

b) Cuente cómo termina la historia.

c) Imagine que el cliente escuchó los diálogos que usted acaba de leer y se los cuenta a su mujer al llegar a su casa. Puede empezar así:

El lunes llevé el auto al taller. Me lo prometió el recepcionista para el miércoles a las tres pero ¿sabés lo que le dijo el recepcionista al jefe? Que...

¿Sabés lo que le dijo el jefe al mecánico? Que...

Solución:

Le damos una respuesta posible:

a) *Este es un caso claro de transmisión de una orden en cadena. Cada uno de los que da la orden estima el tiempo que demandará el trabajo, las características del personal, las acciones que se tienen que realizar y la organización del taller. En consecuencia, tanto el recepcionista como el jefe de taller toman la precaución de calcular el tiempo con un margen de cuatro horas.*

b) **La historia puede tener dos o más finales:**

- final feliz: *el cliente se lleva el auto arreglado a las tres de la tarde;*
- final complicado: *cuando el cliente llega, falta una hora para que se termine el trabajo;*
- final desafortunado (*ilustrado por la viñeta: a las dos de la tarde, el auto está totalmente desarmado*).

En este caso, el primer destinatario, o destinatario directo de los mensajes, no es el cliente, quien escucha lo dicho por el recepcionista y el jefe de taller porque presta especial atención a lo que ocurre a su alrededor. El cliente se convierte así en un receptor no previsto, o receptor indirecto.

Si el recepcionista o el jefe de taller se dieran cuenta de que el cliente escucha, seguramente dirían lo que dicen cuando el cliente se ha ido.

El recepcionista le dijo al jefe de taller que el auto debía estar listo para antes del mediodía.

El jefe de taller le dijo al mecánico que el auto debía estar listo para las primeras horas de la mañana.

CONTENIDO

Los actos que se realizan al hablar.

CAPACIDAD A DESARROLLAR

Reconocer las acciones que se realizan al hablar.

Reúna lo que se dice con la acción correspondiente:

- a. Operario 1 (en globo): Chau, Pedro
Operario 2 (en globo): Tené cuidado al salir, acabo de pintar la puerta.
- b. Operario 2 (en globo): ¡Che!, ¿qué me hacés?
Operario 1 (en globo): No te enojés, hermano. Ando distraído.
- c. Joven 1: Perdieron porque son de madera.
Joven 2: Ni ahí.
- d. Mujer 1 (en globo): ¿Para mañana me podés traer el manual ?
Mujer 2 (en globo): No, porque se lo presté a Luis.

Acciones que se realizan al hablar o actos de habla: explicar, advertir, disculpar, negar, reprochar, pedir, despedir, amenazar, refutar (acto de rechazar el argumento o la explicación de otro).

Solución

- a. *despedida (operario 1)*
advertencia (operario 2)
- b. *reproche (operario 1)*
disculpa (operario 2)
- c. *explicación (joven 1)*
refutación (joven 2)
- d. *pedido (mujer 1)*
negación y explicación (mujer 2)

**MANUAL DEL ALUMNO
y DE LA ALUMNA**

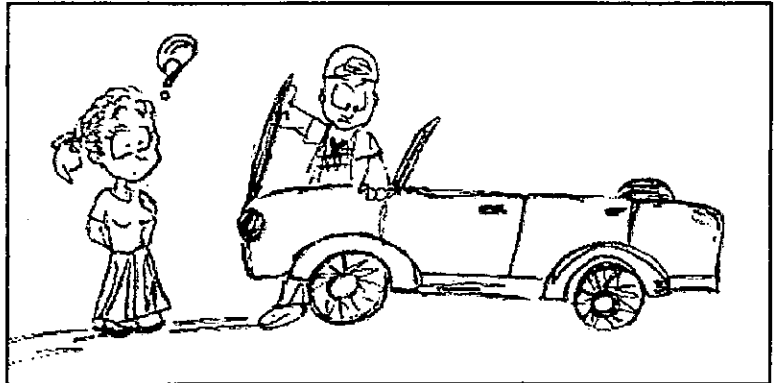
CONTENIDO

Los obstáculos en la comunicación oral.

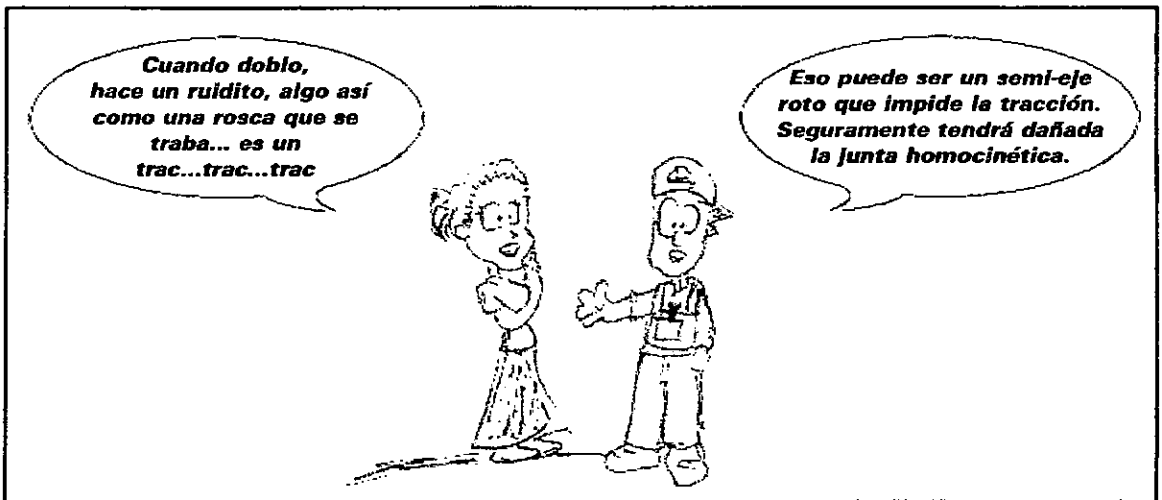
CAPACIDAD A DESARROLLAR

Adecuarse a las situaciones en que se emplea la lengua.

Observe el dibujo.



A partir de la información que la imagen y el texto le proporcionan...



b) Responda:

1. ¿Cómo sabe si el mensaje fue comprendido por la clienta?

2. ¿Qué puede llegar a suceder si ella no entiende el mensaje?

3. ¿En qué consiste la dificultad y por qué?

4. ¿Cómo se podría solucionar este problema?

Cuando un mensaje del emisor no llega a destino se dice que hay una **interferencia o ruido**. Hay interferencias de distinto tipo:

- Desconocimiento del vocabulario.
- Dificultad en la comprensión.
- Letra ilegible en un mensaje escrito.
- Ruido en una línea telefónica.
- Mancha de grasa en un papel.
- Manejo de diferentes variantes de lengua.



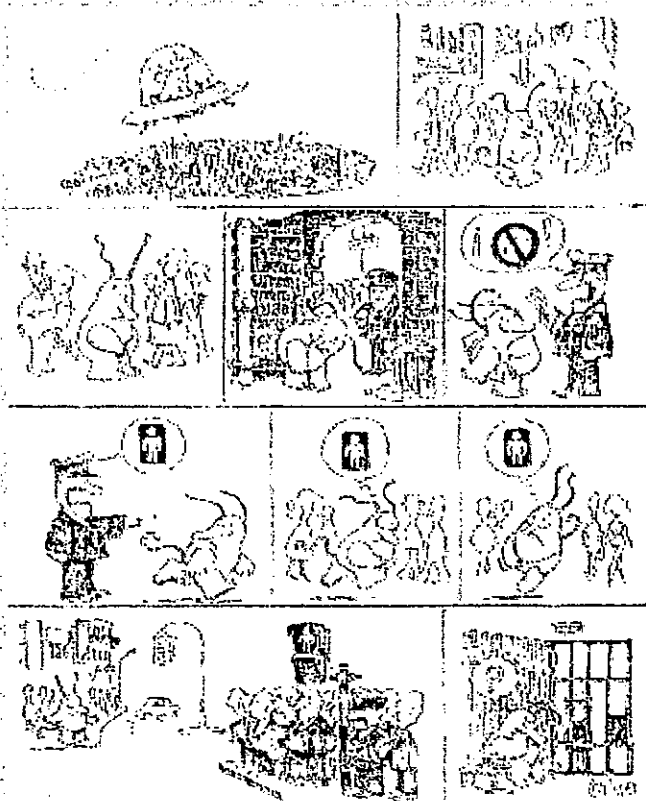
CONTENIDO

Las interferencias u obstáculos en la comunicación.

CAPACIDAD A DESARROLLAR

Reconocer distintos tipos de obstáculos en la comunicación verbal y no verbal.

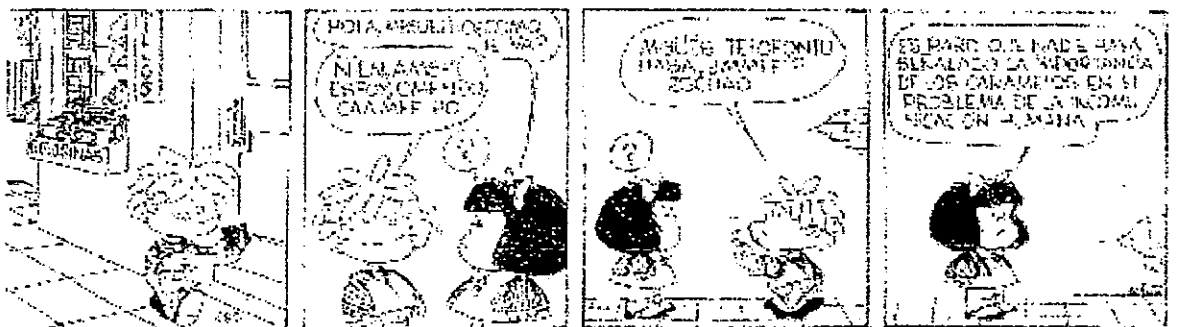
Todos los seres vivos necesitamos comunicarnos con nuestros semejantes. La mayoría de las especies animales viven agrupadas en comunidades y tienen formas propias de comunicación.



QUINO

Las personas también vivimos agrupadas, establecemos relaciones, compartimos, participamos a los demás de nuestras vidas, intercambiamos informaciones, es decir, nos comunicamos.

Esto lo hacemos fundamentalmente a través de la palabra. Ella cambia en forma constante a lo largo de la vida y del trato con los demás.



MAFALDA 3 . QUINO

Lea las historietas, coméntelas con sus compañeros/as y responda estas preguntas:

- ¿Por qué surge el problema de comunicación en cada caso?

- ¿Cuál es el obstáculo en la historieta de Mafalda?

- ¿Cuál es el obstáculo en la historieta del extraterrestre?

- Señale en cada una de las historietas si falla el emisor, el receptor, el conocimiento de la lengua, el conocimiento del mundo, el tema del que se habla.



CONTENIDO

El uso de la lengua según la situación en que se la emplea.

CAPACIDAD A DESARROLLAR

Reconocer los cambios que se producen en la lengua cuando se la emplea en distintas circunstancias.

Aquí le presentamos una serie de frases. También aparecen las situaciones en que se las dice y las personas o sujetos que las usan, pero todo está desordenado. Su tarea consiste en reordenar y unir con flechas.



Expresiones	Sujetos	Situaciones
* -¿Está conforme, jefe?	-un supervisor	-saludo a la vecina
* -¡Dale, campeón!	-un electricista	-consulta callejera
* - Así no se puede seguir.	-un operario	-desorden en el taller
* - Debe garantizar la higiene.	-un cliente	-aliento al equipo
* - Dale, que no viene nadie.	-un obrero	-indicación a un conductor
* -¿Qué tal, doña?	-un capataz	-cancha de fútbol
* - Maestro, ¿cómo llego a la YPF?	-un hincha	-control de lugar de trabajo

CONTENIDO

Decir de otra manera para ser entendido.

CAPACIDAD A DESARROLLAR

Ampliar el vocabulario a partir del uso de los sinónimos y de variadas formas de decir lo mismo.



El mecánico dice: *El problema de su auto es de refrigeración. Se ha roto una de las piezas del cárter de cilindros y esto impide que se realice correctamente el circuito de refrigeración. En este circuito intervienen el cárter, la bomba de agua, el termostato, el radiador y el ventilador.*

¿Cómo reemplazaría las expresiones subrayadas por otras de igual significado?

¿De qué otro modo podría explicar el proceso de refrigeración?

CONTENIDO

Las acciones que se realizan al hablar.

CAPACIDAD A DESARROLLAR

Identificar las acciones que se realizan al hablar.

Usted trabaja en un taller con dos operarias más. Señale qué acciones se corresponden con las expresiones dadas.

Acciones

- A- explicar
- B- advertir
- C- dudar
- D- proponer
- E- ordenar
- F- consultar
- G- disculparse

Expresiones

- 1-¿Qué te parece si revisamos la dinamo?
- 2-¡Poné eso como te digo, querés!
- 3-¿Estás segura de que regulaste los frenos?
- 4-¡No me tomés más un trabajo en estas condiciones!
- 5-Bueno, che, no te lo tomes así, no quise ofenderte.
- 6-¿Le digo al cliente que está listo para las tres?

CONTENIDO

Lengua en situación.

CAPACIDAD A DESARROLLAR

Comunicarse teniendo en cuenta las circunstancias de lugar, tiempo y personas que intervienen.

No sólo nos comunicamos a través del lenguaje verbal; también lo hacemos con el lenguaje gestual.

Esto nos permite hablar de **Comunicación verbal y no verbal.**

¿Qué situación comunicativa se podría producir a partir de las siguientes señales viales? En grupos de dos, inventen el diálogo que mantienen los protagonistas y luego, escríbanlo.

Situación 1 . Diálogo entre un mecánico y su ayudante en una ruta.



Situación 2 . Diálogo entre una señora y su hijo cuando van a renovar el registro de conducir.



Situación 3 . Diálogo entre el dueño de la concesionaria y dos secretarias que le llevan, muy apuradas, la papelería necesaria para el cobro de un crédito acordado para comprar la máquina de alinear.



Situación 4 . Diálogo entre los gerentes de una importante fábrica de automotores que se dirigen a ella y han tenido que desviarse de la ruta.



CONTENIDO

Lectura interpretativa de imágenes y palabras.

CAPACIDAD A DESARROLLAR

Emplear la comunicación no verbal como complemento del lenguaje verbal para transmitir información.


Ud. es un/a jefe/a de mantenimiento que periódicamente revisa los diferentes lugares de trabajo para ordenar las reparaciones que correspondan. En esos lugares hay señales de prevención, reglamentación y seguridad.

Seguramente conoce y respeta las señales de **seguridad**. Ellas se usan para evitar riesgos inútiles que se ocasionan en los lugares de trabajo.

Además, existen otras señalizaciones para prevenir accidentes o reglamentar los comportamientos de los/as trabajadores/as en una empresa. Son las señales de **prevención y reglamentación**.

Ud. encontrará cuatro columnas: en la columna A aparece el significado de las señales; en la B, el símbolo correspondiente; en la C, la utilización que se le da a cada señal, y en la D, el color.

Pero el cuadro está incompleto: en todas las columnas hay algún elemento faltante que tiene que completar.

A	B	C	D
Precaución		Electricidad	
Peligro		Interior de cajas eléctricas y de transmisión	Naranja
Obstáculo		Fosos, escaleras, contrahuellas, plataformas, columnas	Amarillo y negro
Incendio			Rojo
Limpieza			Gris claro y negro
Seguridad Primeros auxilios		Botiquines, ubicación de camillas, máscaras	Verde

CONTENIDO

La lengua oral en la lengua escrita

— CAPACIDAD A DESARROLLAR

Distinguir la lengua oral en la lengua escrita.

En muchas ocasiones aparece la lengua oral en los textos escritos. Esto ocurre en el cuento que le presentamos a continuación, escrito por un autor italiano y adaptado para esta actividad.

"Aventura en el televisor" de Gianni Rodari (adaptación).

Un mecánico se había apasionado de tal manera por la televisión que ya no atendía a su familia, ni a su trabajo, ni a su salud. Sólo vivía para la televisión. Se pasaba la vida pegado al aparato para no perder ni un programa. La ponía incluso cuando no había nada y esperaba horas y horas hasta que apareciera la señal. Lo devoraba todo: comedias, películas, conferencias, publicidad, intervalos, clases para analfabetos, lo que fuera. No cabe duda de que era una terrible enfermedad.

Un día, no se supo nunca cómo, el mecánico se cayó dentro del televisor. Tuvo que pasar allí tres días. ¡Imaginense! ¡Tres días! Recibía a sus clientes en pijama y ni siquiera tenía a mano las herramientas. ¡Un verdadero papelón! Y además era un lugar fríasimo...

¿Cómo se curó? Siguiendo los consejos de algunos expertos utilizó este método: colocó otro televisor frente al del enfermo. Éste fue inmediatamente atraído por la nueva pantalla y salió disparado de la primera para precipitarse en la segunda. Hubo que aprovechar el momento preciso en que la víctima flotaba en el aire; se apagaron a la vez ambos televisores y ya está, cesó la atracción y el enfermo volvió a la realidad. Naturalmente, hubo que poner una alfombra para que no se hiciera daño al caer. El mecánico aquel se salvó por este sistema, pero al estrellarse contra el suelo se hizo tres chichones en la cabeza que se curaron en doce días con algunas complicaciones.



¿Cómo se explica que haya clientes dentro del televisor?

¿Por qué el mecánico encendía el televisor cuando no había nada?

-¿En qué partes del cuento aparece la lengua oral? Subráyelas y discútalas con sus compañeros/as.

Imagine cuál fue una de las complicaciones que tuvo el mecánico.



CONTENIDO

La narración en la lengua oral y escrita.

CAPACIDAD A DESARROLLAR

Reconocer los cambios que se producen en la narración del mismo hecho, según se hable o escriba.

Situación 1

Toca la pelota Fernández, la pasa a González, González avanza hacia el arco. Evita al defensor. Resbala (llueve en Bahía Blanca, la cancha está muy resbaladiza). Gómez viene corriendo por la izquierda, ¿de dónde salió? Patea al arco con la zurda y GOOL, GOL, GOL, GOL, GOL de Olimpia.

Situación 2

"El gol del partido de ayer dio pie a muchos comentarios. Quizás, el pase de Fernández a González marcó el momento de mayor emoción aunque la lluvia persistía. La salida intempestiva de Gómez en busca de la pelota culminó con el gol que despertó la ovación de los hinchas."

Situación 3

Operario: Ese chico que metió el gol es el sobrino del gerente ¡Qué golazo! Salió de repente, aprovechando la resbalada de González y la metió con la zurda.

Operaria: González ya tiene como quince, ¿no?

Operario: Sí, ese chico es muy bueno.

A partir de la lectura de estos ejemplos, indique si son verdaderas (V) o falsas (F) las siguientes afirmaciones y explique oralmente por qué:

- Los tres textos cuentan la misma historia.
- Los tres relatos son iguales.
- Los personajes han cambiado.
- Los tres relatos llegan por el mismo canal.
- Las formas de expresarse son diferentes.
- En uno se cuenta la historia a través del diálogo.

CONTENIDO

La narración en la lengua oral y en la lengua escrita.

CAPACIDAD A DESARROLLAR

Reconocer la variación en las formas de decir de acuerdo con los que hablan y las circunstancias de lugar y tiempo en que lo hacen.

Relea los textos 1, 2 y 3 de la actividad anterior y resuelva:

a) Una con flechas las acciones que se corresponden con las personas que las ejecutan.

- | | |
|-----------------------------|----------------------------------|
| relator/a deportivo/a | escribe la crónica del partido |
| mecánicos | comentan el partido |
| operario y operaria | escuchan el relato del partido |
| operaria de minicomponentes | cuenta oralmente el partido |
| periodista deportivo/a | lee la crónica del día siguiente |

b) ¿Cuál de estas frases indica el hecho fundamental del relato futbolístico? (Las personas están indicadas con una letra).

- X Resbaló en la cancha.
- N Hizo el gol.
- P Se distrajo.
- S Contaba los minutos finales.

c) Reformule en forma escrita el comentario de los operarios. Respete el hecho narrado pero modifique las personas que lo comentan y las circunstancias de lugar y de tiempo.

CONTENIDO

La comunicación directa y la indirecta.

CAPACIDAD A DESARROLLAR

Reconocer los cambios que se producen cuando se cuenta lo que dice otra persona.

Cuando se transmite lo que dicen otras personas, habitualmente se comete el error de no reproducir la finalidad o el propósito que ellas tienen. Otra cuestión importante es cuidar el uso de los tiempos verbales, sobre todo cuando se escribe.

Observe la imagen.



CONTENIDO

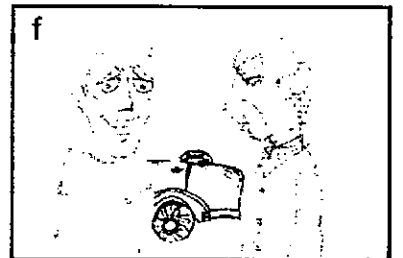
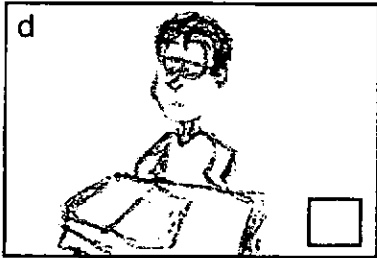
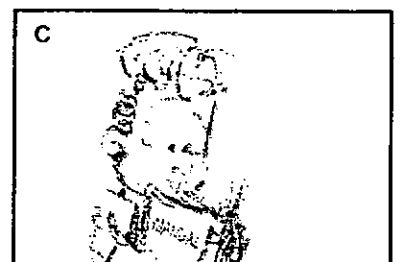
Lengua oral y lengua escrita

CAPACIDAD A DESARROLLAR

Reconocer las diferencias de uso de la lengua oral y la escrita.

a) ¿Con cuál de estas frases se relaciona cada dibujo?

b) Indique con una cruz cuáles son las frases donde se emplea la lengua escrita.



1. Revisar discos de freno. Revisar sistema de encendido. Cambiar amortiguadores traseros.
2. - Hace unos días que no funciona bien el embrague.
- A mí me paso lo mismo, todavía estoy sin auto.
3. Ayer comenzó en la Rural la exposición de autos que funcionan con energía solar.
4. Mire, a la puerta trasera le falta lustre.
5. Los extinguidores deben estar ubicados a una altura no mayor de 1,50 mts. y deben ser revisados periódicamente.
6. Esta es la emisión 43 de "Carburando". Aquí desde el Autódromo de San Juan, estamos transmitiendo la carrera de clasificación...

CONTENIDO

Significados de las frases según el uso.

13

CAPACIDAD A DESARROLLAR

Reconocer el significado de las frases de acuerdo con las situaciones en que se usan.

Invente situaciones en las cuales las siguientes expresiones se pueden entender de diferentes maneras.

Diga quién es el que habla, quién el que escucha, cuál es la situación o circunstancia. Ejemplo: si la frase "parar la pelota" la dice un director técnico a sus jugadores, significa "jugar con más tranquilidad". Si la dice un funcionario, significa "resolver los problemas pendientes reflexivamente".

- a) "supo frenar a tiempo" (en qué circunstancias la dice un instructor de manejo, un funcionario, un médico).



- b) "es grave" (qué significa, si la dice un mecánico, un médico, un juez)



CONTENIDO

Comprensión lectora

CAPACIDAD A DESARROLLAR

Leer y comentar un texto.

Le proponemos la lectura de un relato del escritor brasileño F. Verissimo.

Dudú

Doña Casimira vivía sola con su perrito. Era un perrito negro y blanco que doña Casimira había encontrado un día en la calle y lo había llevado a su casa como compañía para su vejez.

¡Pobre doña Casimira! Se despertaba por la mañana y llamaba: "¡Dudú!". El perrito, que dormía en la pieza de servicio del departamento, levantaba la cabeza. "Vení, Dudú". El perrito no iba. Doña Casimira le preparaba la comida y se la llevaba. "¿Estás conforme, Dudú?". Doña Casimira vaciaba el plato de comida delante del perrito. "Comiste todo, ¿viste Dudú?".

Doña Casimira se pasaba el día entero hablando con Dudú. "Está feo el día hoy, ¿eh, Dudú?" "¿Vamos a ver nuestra telenovela, Dudú?" "¿Vamos a dar una vuelta, Dudú?"

Salían a la calle. Doña Casimira siempre hablando con su perrito. "¿Estás cansado, Dudú?", "¿Ya hiciste pipí, Dudú?", "¿Volvemos para casa, Dudú?"

Doña Casimira y su perro vivieron juntos durante siete, ocho años, hasta que ella murió. En el velorio, el perrito estaba sentado en un rincón con la mirada perdida. A cierta altura suspiró y dijo: - ¡Pobre doña Casimira!

Los parientes y amigos se miraron entre sí. ¿Quién había dicho eso? No había duda, había sido el perro.

-¿Qué es lo que dijo usted?- preguntó un nieto más decidido, mientras los demás retrocedían espantados.

-¡Pobre, doña Casimira! - repitió el perro. - En cierto modo me siento culpable.

-¿Culpable? ¿Por qué?

-Por no haber contestado nunca sus preguntas. Ella se pasaba el día preguntándome. Era Dudú de aquí y Dudú de allá. Y yo nunca respondía. Ahora ya es tarde. Fue una verdadera sensación. ¡Un perro hablando!

-¡Llamen a la TV!

-¿Y por qué?- preguntó el nieto más decidido. -¿Por qué no le contestó nunca?

-Es que yo siempre interpreté sus preguntas como preguntas retóricas.

Coméntelo con su compañeros/as. ¿Entendieron lo mismo que usted?

¿Le ha ocurrido a veces que lo que usted dice o escribe no se entiende o que usted no entiende lo que otros dicen o escriben?



CONTENIDO

Producción escrita

CAPACIDAD A DESARROLLAR

Interpretar el relato (texto escrito) y escribir breves textos adecuados a la situación.

Al leer el cuento Dudú, probablemente usted se ha sonreído porque ocurren cosas que no suceden en la realidad. Estamos frente a un perro que tiene pensamientos propios y por lo tanto, habla. Los perros de las fábulas, las historietas, las publicidades y el cine también hablan. A veces solamente piensan, como le ocurre a Diógenes, el perro del linjera. ¿Lo ubica?

Déjese llevar por la imaginación y complete el diálogo entre la patrona y el perro.

Patrona: *¿Qué corte de vaca preferís?*

Perro: _____

Patrona: _____

Perro: *Si te quejás de todo, dame balanceado. ¿A qué hora salimos?*

Patrona: *A las tres, porque no saqué las entradas.*

Perro: _____

Patrona: _____

Perro: _____



CONTENIDO

Variedades del hablar

CAPACIDAD A DESARROLLAR

Reconocer el uso de formas diferentes de hablar según las situaciones o circunstancias.

Realice esta actividad en grupo. Explique oralmente por qué Ricardo, el personaje que aparece en todos los cuadros o viñetas, habla de distinta manera.



CONTENIDO

El discurso directo e indirecto.

CAPACIDAD A DESARROLLAR

Reconocer los cambios en la transmisión de información.

"La historia de una entrega"

Un cliente acaba de entregar su auto para una reparación importante. El recepcionista recibe el trabajo y le dice al cliente:

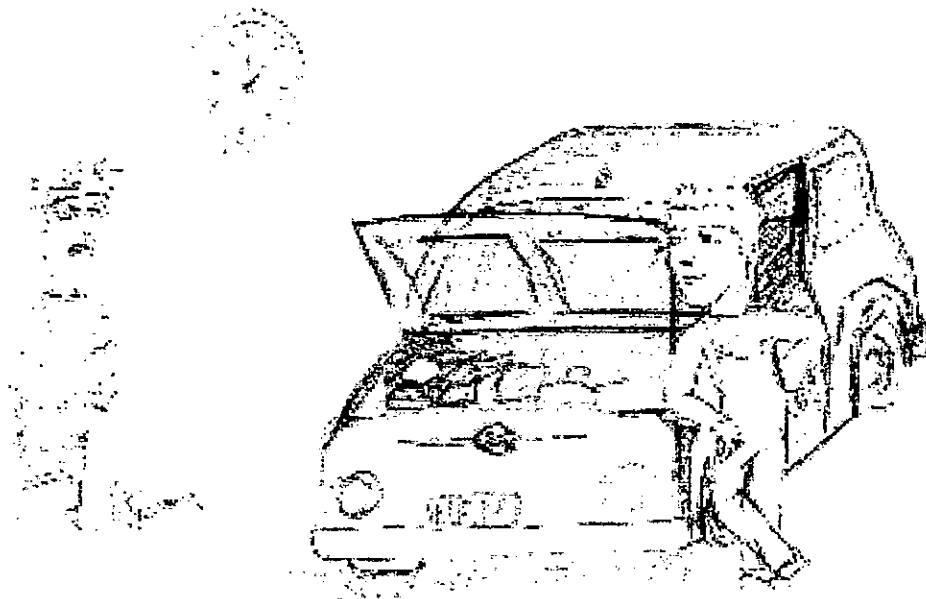
-Venga tranquilo, que está para el miércoles a las tres.

Cuando le informa al jefe de taller, le dice:

-Che, Sánchez, el auto tiene que estar listo el miércoles antes del mediodía.

Cuando el jefe de taller le entrega el auto al mecánico, le dice:

- Che, Raúl, mirá que a este auto lo vienen a buscar el miércoles a la mañana temprano.



Manual de Competencias Básicas en Gestión

Programa de Certificación de Competencias Laborales

**Elaborado por:
Juan Carlos Ayala**

Los contenidos de esta publicación no reflejan necesariamente la opinión del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) / Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) en la materia, sino la de los consultores/as que han realizado este trabajo.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) han financiado las consultorías que, en el marco del Programa de Certificación de Competencias Laborales (ATN-6605 MH-AR), dieron origen a los primeros borradores de la presente publicación. Consultas en <http://www.iadb.org>.

Fecha de catalogación: Febrero de 2005

Programa de Certificación de Competencias Laborales.
Ayala, Juan Carlos (*)

Competencias Básicas en Gestión

Primera Edición, Buenos Aires, Banco Interamericano de Desarrollo,
2005.

(66) p. 29x21

ISBN 987-1182-37-6

1. Formación profesional-Competencias Básicas en Gestión

CDD 658.4

(*) **Juan Carlos Ayala** es Licenciado de la carrera de Administración (Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Buenos Aires - U.B.A.). Es Coordinador Académico del *Posgrado de Dirección Estratégica de Recursos Humanos* y profesor de las materias Administración de Personal y Administración General, en la Facultad de Ciencias Económicas de la U.B.A. Es profesor en las *Maestrías de Negocios* de la Universidad Nacional de Buenos Aires, de la Universidad Nacional de La Plata, de la Universidad Nacional de Mar del Plata y de la Universidad Nacional de Tres de Febrero.

Coordinación General y Edición: Ana María Catalano
Asistencia Editorial : Ana María Sampaolesi
Diseño de Tapa: Diego Linares
Diseño Gráfico: Jimena Gullo

INDICE

Presentación	5
Introducción	7
Competencias en Gestión:	
Comprensión de las organizaciones como sistemas.	8
Habilidad de administrar recursos disponibles en su área de trabajo.	14
Capacidad de planificar.	18
Habilidad para gestionar.	26
Habilidad para controlar.	30
Capacidad de asegurar procesos de mejora continua.	34
Habilidad de prever.	40
Capacidad de trabajar en equipo.	44

ANEXO

Estudio de caso:	51
Reflexionar sobre las capacidades de gestión que ponen en juego los actores en situación de trabajo.	
Guía para el análisis de experiencias de gestión basadas en los procesos de trabajo reales.	64

PRESENTACION

Con esta publicación, el Programa de Certificación de Competencias Laborales desea compartir con otros Programas del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social la experiencia realizada, y contribuir a facilitar la vasta tarea que se emprende -desde la Dirección Nacional de Formación Profesional y Orientación Laboral- de fortalecer, desde los programas de empleo y formación, las competencias básicas y técnicas de los adultos que a ellos se vinculan.

El Programa de Certificación de Competencias Laborales ha trabajado, durante los últimos cuatro años, en la formación profesional de adultos en los siguientes sectores de actividad: metalurgia, mecánica de mantenimiento de automotores, industria gráfica y pastelería artesanal, junto a las siguientes instituciones: la Asociación de Industriales Metalúrgicos de Rosario (AIM) y el Taller Ocupacional José Censabella; el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA) y el Centro de Formación Profesional N° 8 (GCBA), la Fundación Gutenberg, y la Federación Argentina de Trabajadores Pasteleros, Confiteros, Heladeros, Pizzeros y Alfajoreros (FATPCHPyA) y su Escuela de Pastelería Profesional.

Este Programa se ha desarrollado a partir de los recursos donados por el BID-FOMIN, a través de la Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/MH-6605-AR, y de los aportados por las instituciones mencionadas.

En el marco de los cursos innovadores que ha diseñado e implementado el Programa de Certificación de Competencias Laborales, se advirtió que el fortalecimiento de las competencias básicas era un tema clave para obtener una formación profesional basada en la práctica reflexiva y en la explicitación de los principios científico-técnicos que la fundamentan. Por esta razón, desde la Coordinación Ejecutiva del Programa se diseñó una línea de acción que tuvo como primer objetivo fortalecer las capacidades de comunicación y de pensamiento lógico matemático de los adultos a partir de materiales que, contextualizados a su práctica profesional, contribuyeran a ejercitar, desarrollar y poner a punto estas competencias. Posteriormente, esta línea de fortalecimiento de competencias básicas en adultos incluyó también el desarrollo de capacidades de gestión y de informática.

El desarrollo de estos módulos de apoyo a la tarea de el/la docente fue pensado desde la siguiente restricción: los adultos que asistían a cursos de formación profesional manifestaban no tener tiempo y, en algunos casos, tampoco disposición para aceptar módulos de formación general básica. En este marco, el Programa elaboró como estrategia que el/la docente técnico de formación profesional fuera quien se encargara de fortalecer las competencias básicas que se presentaban debilitadas en sus alumnos/as. Para ello se convocó a especia-

listas en comunicación, matemática, gestión e informática que elaboraron módulos de apoyo a la labor del docente técnico.

En esta edición, presentamos el Manual de Competencias Básicas en Gestión destinado a orientar a docentes y alumnos/as en las capacidades de administración de recursos e información en el marco del cambio, la innovación y la incertidumbre. Para multiplicar la utilidad del Manual, se ha incluido en la publicación un soporte digital para que el/la docente pueda imprimir el material que considere necesario y distribuirlo entre los/las alumnos/as de acuerdo a sus necesidades de ejercitación o reflexión sobre el tema.

Estos materiales fueron revisados por los docentes técnicos de los diversos subprogramas, quienes los introdujeron en sus prácticas de enseñanza habituales, enriqueciéndolos con sus aportes y comentarios, hecho que agradecemos.

En el caso del presente cuadernillo, el autor, Juan Carlos Ayala, ha elaborado propuestas de fortalecimiento y desarrollo de las siguientes competencias de gestión:

1. Comprensión de las organizaciones como sistemas.
2. Habilidad de administrar recursos disponibles en su área de trabajo.
3. Capacidad de planificar.
4. Habilidad para gestionar.
5. Habilidad para controlar.
6. Capacidad de asegurar procesos de mejora continua.
7. Habilidad de prever.
8. Capacidad de trabajar en equipo.

Para finalizar, el Manual incluye dos recursos didácticos destinados a la ejercitación de las Competencias en Gestión que se han desarrollado. Estos se basan en la técnica conocida como estudio de caso, para cuya implementación se ha incorporado una guía de preguntas orientadoras. En lo que concierne al primero de los recursos que se presenta, se acompaña como material a ser analizado la descripción minuciosa de un caso de administración de un emprendimiento terciarizado,. En lo que respecta al segundo, se han elaborado instrucciones y preguntas que orientan al alumno o alumna en el análisis de su propia gestión en el marco de un proceso de trabajo determinado.

Les deseamos a los/as docentes de formación profesional que estos materiales les sean de utilidad.

Lic. Ana M. Catalano
Coordinadora Ejecutiva del Programa de
Certificación de Competencias Laborales

INTRODUCCIÓN

En la realización de este Manual se tuvo la intención de aportar ideas que contribuyeran a que los/las trabajadores/as y los/las microemprendedores/as se sensibilizaran con los nuevos conceptos que requiere el administrar los recursos (materiales, económicos, informaciones, conocimientos, calificaciones, tecnología) que se ponen en juego en los procesos de trabajo y en las organizaciones productivas, comerciales o sociales.

Vivimos en una época en que los cambios sociales, tecnológicos y económicos son tales que las organizaciones han debido modificar sus formas de estructurar el trabajo y, consecuentemente, los nuevos modelos han incluido la mutación en la forma de gestionar.

El presente Manual discurre con una lógica que va desde lo general a lo particular, tratando de abordar en primer término las competencias que en materia de gestión cada trabajador/a debe tener y cuáles son los comportamientos asociados a esa competencia, que son esperados en el marco de una organización como requisitos básicos para desarrollar su labor.

Una vez comprendido este punto, el material inserta el concepto de "sujeto administrador" como una función que le compete a cada integrante de una organización independientemente de su rol laboral.

El proceso administrativo -planificar, gestionar, y controlar- mereció, en función de su importancia, un desarrollo más extenso y detallado por entenderse que incluye etapas metodológicas fundamentales para definir el rol del administrador.

Todo esto no tendría sentido si el sujeto no intentara desarrollar su vocación de mejorar en forma continua sus procesos de trabajo cotidianos, y no se involucrara en una nueva forma de trabajar en equipo.

Juan Carlos Ayala

COMPETENCIA DE LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS

Es la capacidad de interpretar las relaciones internas y externas que establecen las organizaciones como sistemas complejos con sus clientes, proveedores, personal, comunidad, territorio y otros actores sociales, sectoriales e institucionales.

EVIDENCIAS DE CAPACIDAD

- Comprender las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones.
- Comprender y describir las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la empresa.
- Identificar la estructura formal.
- Entender y utilizar las normas y los procedimientos establecidos.
- Comprender y prever cómo nuevos acontecimientos o situaciones afectan a la empresa: fusiones, nuevos competidores, nuevos productos.
- Identificar nuevas influencias en los procesos de trabajo: tecnología, materia prima, supervisión, calificaciones.

¿POR QUÉ ORGANIZARNOS?

Desde la antigüedad, las personas han debido organizarse para satisfacer aquellas necesidades -las propias y las de su grupo- que no podían abastecer con sus esfuerzos individuales. Adoptaron diferentes estructuras (en familias, en clanes, en tribus, en empresas, en ciudades, en comunas, etc.) y visiones del mundo, y generaron diversos dispositivos para crear y recrear la sociedad.

Para procurar sus bienes el ser humano comenzó a diseñar nuevos utensilios y herramientas que le permitieran alcanzar, transportar y levantar los elementos que, por sí, no podía dominar, y debió concurrir en ayuda de sus semejantes para resolver los problemas que su inteligencia y el esfuerzo individual no podían solucionar.

En consecuencia, se fueron articulando distintas formas asociativas que, con el correr del tiempo, fueron mutando y complejizándose. Podemos decir que hoy vivimos en un mundo de organizaciones, con y sin fines de lucro, y del más diverso tipo: deportivas, empresarias, religiosas, cooperativas, profesionales, mutuales, etc.

Las organizaciones citadas son distintas pero tienen elementos en común, entre ellos:

- Intención de satisfacer necesidades sociales.
- Un acuerdo básico sobre determinados valores y objetivos.
- Vocación de asociación.

Comparten además las siguientes características:

- Son conjuntos sociales.
- Presentan una división del trabajo.
- Fueron creadas para alcanzar un fin específico.
- Poseen varios centros de decisión.
- Cuentan con recursos.

A este colectivo -creación esencialmente humana- dispuesto a lograr resultados, lo llamamos Organización. Es una conjunción de dos elementos: lo social y lo tecnológico.

Es *social*, porque en las Organizaciones se desempeñan seres humanos que trabajan en grupo y que se relacionan socialmente dentro y fuera de la Organización. Por su condición necesaria de ser abiertas al medio, influyen y son influidas por las fuerzas del ambiente. Además, las Organizaciones se desenvuelven en una determinada sociedad y en una época concreta, por lo cual son una consecuencia de su tiempo y espacio.

Es *tecnológica*, ya que para tomar decisiones y actuar, se aplican conceptos originados en diversos campos del conocimiento: economía y finanzas, contabilidad, psicología, derecho, sociología, informática, telecomunicaciones, impuestos, y -por supuesto- administración.

Además, en función del campo de actividades propio de la Organización se utilizan otras tecnologías específicas, tales como pueden ser, en un laboratorio de medicamentos, la farmacología y la medicina, o en una empresa automotriz la robótica, la electrónica y la física.

Una organización es un sistema socio-técnico creado por el ser humano para alcanzar fines específicos.

De la definición anterior se desprende que toda Organización es, en sí misma, un sistema, dado que su funcionamiento requiere una actuación armónica y coordinada de variables tales como:

- Grupos humanos que actúan en diferentes áreas o sectores con diversas especializaciones.
- Un sistema de autoridad.
- Estructura: división del trabajo y coordinación de las relaciones entre actividades.
- Proceso de comunicación.
- Sistemas de información.
- Negociación permanente.
- Proceso decisorio.
- Utilización de tecnologías.
- Funciones operativas: administración y finanzas, comercialización, producción, relaciones con el personal.

Este funcionamiento, como ya dijimos, está en constante relación con el medio ambiente (clientes, proveedores, sociedad en general, competencia, organismos del Estado, etc.), es severamente influenciado por el mismo y, a la vez, lo influye.

Toda organización es un sistema, es decir, un conjunto de elementos interrelacionados que tienden hacia un fin común donde el todo es mayor que la suma de las partes.

¿Cuál es la razón de ser de una organización?

Quando hablamos de la razón de ser de una entidad nos estamos refiriendo a su "marca" genética. A su esencia, a lo que le da origen y además, le otorga continuidad. Nos estamos remitiendo a la Misión.

El enunciado de la Misión de una organización es el primer acto del proceso de decisión estratégica. Es importante como guía y como disciplina, e implica atender mediante un agrupamiento de personas las necesidades sociales que individualmente no se podrían resolver.

Todas las organizaciones tienen su Misión o razón de ser. Dicha Misión evoluciona lentamente y tiene un efecto fundamental sobre lo que la organización opta por hacer o por no hacer, y sobre las acciones que decide llevar a cabo. La Misión de la organización viene determinada por una serie de factores:

- Historia de la misma.
- Cultura.
- Estructura de poder.
- El estilo, las aspiraciones y los valores por los que se rigen las personas clave en la toma de decisiones.

Asimismo, todas las Organizaciones tienen que satisfacer *dos propósitos*:

1. *Social*: atender necesidades, hacer que las actividades funcionen, que sean útiles y que satisfagan expectativas para alguien.
2. *Económico*: satisfacer el propósito social con el mejor uso posible de recursos.

Si bien las organizaciones son sistemas abiertos (influyen y son influenciadas por el medio que las rodea), esta condición no las convierte en meros elementos funcionales de los diseños externos, dado que poseen una característica que se llama *Identidad Organizacional*.

Esta propiedad invariante les permite ser distinguidas como singulares y diferentes de otras. La identidad organizacional toma sus referencias de la cultura, es decir, del conjunto de creencias y supuestos básicos, de la estructura. Esto es, del conjunto de recursos, de las personas y sus relaciones, y de los procesos que se definen.

La identidad esta integrada por:

- a.-una "identidad esquema", común a todas las organizaciones similares;
- b.-una "identidad construcción", producto social resultado de la historia acumulada del quehacer diario.

La identidad es percibida de manera distinta por los miembros de la Organización y por los observadores.

Las formas en que las empresas se han organizado han registrado mutaciones a lo largo de la historia organizacional. Esto se debió a la cultura dominante, al funcionamiento interno y a la influencia del entorno.

En un primer momento, las empresas tenían una lógica mecanicista y autocrática. La configuración era de tipo piramidal, la delegación no existía y todas las decisiones eran tomadas por el jefe supremo. Estas formas todavía subsisten y son las que vemos simbolizadas con una *pirámide*.

La especialización y la tecnificación hicieron necesario que la tendencia anterior se dejara de lado y se configurasen las empresas en *forma funcional*, donde se descompone el objetivo central en objetivos por funciones (producción, ventas, administración). Esto no impidió que siguiese existiendo una autoridad jerárquica que coordinaba todas las operaciones.

Podemos hablar de un tercer momento: la *forma divisionaria*. La necesidad de atender diferentes mercados, o de lanzar y atender distintos productos, obligó a fragmentar la estructura organizacional por zona geográfica o por línea de producto.

Actualmente se ha adoptado una nueva forma que se adapta a los constantes cambios del medio ambiente: *la configuración matricial*. En este tipo de formación confluyen la dependencia tradicional (funcional) y la dependencia por proyectos o trabajos específicos. Es decir, un grupo de personas que provienen de distintas divisiones de la empresa constituyen un nuevo grupo que se aboca y desarrolla una tarea o proyecto. Una misma persona puede estar afectada a varios proyectos, con criterios de organización diferentes, durante un tiempo, según sus conocimientos y habilidades, y depender simultáneamente de varios jefes.

Las empresas adoptan diferentes estructuras organizacionales para alcanzar sus objetivos y metas.

Cada organización debe estructurarse entendiendo que su funcionamiento interno (coordinación de recursos y procesos de gestión) debe atender a las presiones e influencias del entorno.

La estructura de una organización es la articulación de recursos que dispone para cumplir sus objetivos.

HABILIDAD DE ADMINISTRAR RECURSOS DISPONIBLES EN SU ÁREA DE TRABAJO

Es la capacidad general que desarrollan las personas para identificar problemas, reconocer información relevante, tomar las decisiones adecuadas, coordinar los recursos disponibles y proveerse de aquellos que no tiene. También incluye la capacidad de entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las decisiones adoptadas.

Esta competencia se relaciona con el tipo y el alcance del razonamiento lógico de una persona con respecto a la organización de su tarea en su área de trabajo.

EVIDENCIAS DE CAPACIDAD

- Descomponer los problemas en partes, analizarlos, y utilizar sus conocimientos.
- Establecer relaciones causales.
- Identificar impactos en el conjunto del sistema cuando se altere una parte o componente.
- Identificar los pro y contra de las decisiones.
- Determinar prioridades.

¿PARA QUÉ ADMINISTRAR?

En las organizaciones se presentan, a menudo, diversos conflictos que amenazan la consecución de los objetivos. Por ejemplo: falta de financiamiento para emprender un proyecto nuevo, escasez de materiales para la línea de producción, intereses contrapuestos entre los miembros de un sector, falta de información para la toma de decisiones, problemas de coordinación de actividades, carencia de recursos humanos capacitados, etc.

Reiteradamente escuchamos:

- "el personal es escaso y no llegaremos con los pedidos"
- "falta una planificación adecuada"
- "estamos malgastando esfuerzos"
- "no se me aprovecha"
- "no se cumplen con las tareas asignadas"
- "se fijan objetivos que después no se cumplen"

A esta sensación de desaprovechar energías de todo tipo y de no obtener resultados, es posible transformarla en una situación de logros y economía de recursos.

Se debe procurar que la organización sea "eficiente", es decir, que logre los resultados con los medios de los cuales dispone. Esto es, hacer las cosas más rápido, más baratas, y con menos esfuerzo.

EFICIENCIA

Lograr los objetivos con la mejor disposición de recursos.

Además se debe procurar ser eficaz, es decir: alcanzar los objetivos que se han definido. Por ejemplo: ser los primeros en lanzar un producto, incorporar la tecnología en el tiempo establecido, capacitar a los empleados, etc.

EFICACIA

Alcanzar los objetivos propuestos

El funcionamiento de una Organización demanda la coordinación de las tareas y la aplicación de técnicas diversas en función de las diferentes especializaciones de cada área o sector.

A esta coordinación racional de actividades entre un cierto número de personas, que tiene un objetivo común y que procura la eficiencia y la eficacia, la llamamos *administración*.

Toda persona que desempeñe un cargo en la organización es un *Administrador*, dado que tiene recursos a su disposición, conoce el objetivo común y debe tratar de conseguirlo con eficacia y eficiencia.

Así, este empleado (*Administrador*) se convierte en el centro neurálgico de la unidad de la Organización. Para satisfacer esa función es necesario que desempeñe diversos roles o formas organizadas de conducta que dependen de la posición que ocupa en la Organización y del área en la cual se desempeña.

La eficacia y la eficiencia dependen en alto grado de la comprensión del rol que debe desempeñar cada uno en la Organización.

Como *Administrador*, el individuo asume la responsabilidad de los resultados finales de su tarea, de su sector y de la empresa, y contribuye a los mismos.

El conjunto de tareas que realiza y la función que desempeña este *Administrador*, deben basarse en una actividad cuya realización sea indispensable para alcanzar los objetivos de la empresa. Debe ser siempre una tarea real, que realice una contribución visible, y si es posible, mensurable en orden al éxito de la empresa. Debe implicar un alcance y

una autoridad. Es el responsable de la coordinación de las actividades de su sector, para lo cual organiza el trabajo propio y el de los individuos que operan bajo su dependencia, establece una adecuada comunicación, asigna recursos, resuelve conflictos, efectúa negociaciones, motiva al personal, toma e implementa decisiones y evalúa las acciones realizadas.

Además, necesita integrarse "colateralmente", es decir, con las personas de otras áreas y funciones que utilizarán el trabajo que él realiza.

El proceso de administrar entraña diversos tipos de capacidades interrelacionadas: planificación, implementación, gestión y control.

CAPACIDAD DE PLANIFICAR

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos, y los recursos requeridos. Incluye la implementación de mecanismos de seguimiento de la información.

EVIDENCIAS DE CAPACIDAD

- Establecer objetivos y plazos para la realización de las tareas.
- Definir prioridades.
- Organizar el trabajo y administrar los tiempos en forma adecuada.

Como ya dijimos, en la vida de las organizaciones podemos encarar las decisiones en dos formas diferentes: como respuesta inmediata a una situación no prevista, o planificada anticipadamente. La primera se relaciona con un proceso espontáneo. La segunda, en cambio, es un proceso donde los objetivos son más específicos y claros.

La cultura organizacional es un factor clave en el uso de uno u otro sistema de toma de decisiones. Las culturas con fuerte sesgo conservador poseen una actitud de reacción ante los hechos nuevos. En cambio, donde predomina una cultura participativa, la planificación se convierte en una actividad cotidiana porque planificar es pensar.

¿PARA QUE SIRVE PLANIFICAR?

La planificación permite:

- Definir hacia dónde nos dirigimos.
- Negociar.
- Comunicar eficazmente.
- Crear futuro.
- Generar compromiso.
- Ordenar pensamientos.
- Guiar hacia el objetivo.
- Controlar.

Planificar nos ayuda a crear el futuro. De las decisiones que tomemos hoy dependerá nuestro éxito o nuestro fracaso. Este proceso ayuda también a hacer que nuestros objetivos puedan verse plasmados en la realidad.

Además, acrecienta y mejora la comunicación eficaz entre los miembros de la organización, y en la medida en que se participe en el proceso, aumentará el compromiso de cumplimiento.

Por último, la planificación es una guía para el seguimiento de la operación y el logro de los objetivos, y permite el control necesario de este proceso.

¿CUÁNDO ES NECESARIO PLANIFICAR?

Quando el hecho futuro deseado implica un conjunto de decisiones interdependientes.

Quando para lograr un objetivo observamos que no nos basta con la consideración de un solo aspecto, es preciso planificar para lograr considerar la relación entre los distintos elementos en juego.

La planificación implica definir objetivos, saber con qué estructura de recursos se cuenta y definir los procedimientos que se van a utilizar para alcanzar las metas.

La planificación es un proceso que implica responder a tres preguntas básicas: ¿CUÁL ES EL PROBLEMA?, ¿QUÉ QUEREMOS LOGRAR?, ¿QUÉ DEBEMOS HACER PARA LOGRAR EL OBEJTIVO?. Tiene una serie de pasos que debemos cumplir:

1.-Analizar el problema o la oportunidad. Para esto se requiere sensibilidad, experiencia, y estar consustanciado con la tarea. E implica efectuar un diagnóstico de las fuerzas internas y externas que intervienen en el suceso.

2.-Determinar el objetivo u objetivos. Este es un paso fundamental. La determinación del objetivo equivocado conlleva la aplicación de prácticas equivocadas.

OBJETIVO

Es el logro previsto como resultado de la aplicación de una serie de acciones en un tiempo determinado.

Los objetivos pueden clasificarse, entre otros criterios, en razón de su concreción y en función del tiempo.

Por niveles de concreción:

- **OBJETIVOS GENERALES:** son conceptos. Nos señalan la dirección a seguir.
- **OBJETIVOS OPERATIVOS:** son definiciones concretas y resultados (números) finales a lograr. Son temporales y serán reemplazados por objetivos subsiguientes.

En función del tiempo:

- **OBJETIVOS DE LARGO PLAZO:** son definiciones amplias. A veces necesitan ser modificados porque las circunstancias así lo requieren.
- **OBJETIVOS DE MEDIANO PLAZO:** son determinaciones a un futuro de tres a cinco años.
- **OBJETIVOS DE CORTO PLAZO:** su elaboración es más detallada. Se refieren a un horizonte de un día, una semana, un mes, o un año.

Para que los objetivos tengan un significado efectivo para aquellos que están relacionados con su consecución, es necesario que al establecerlos se tenga en cuenta que: a) deben ser fijados en función de necesidades concretas de la organización y de sus miembros, b) haya existido participación entre los empleados, c) los distintos objetivos estén coordinados entre ellos, y d) cuantificarlos en cifras.

3.- **Establecer prioridades.** Es decir, determinar claramente el orden de importancia y de urgencia de los objetivos que se pretenden alcanzar en consonancia con los recursos de que se disponen.

4.- **Manejar las variables** (controlables y no controlables) que pueden intervenir durante el tiempo planificado, de forma tal que permita anticipar las condiciones existentes en el futuro.

5.- **Determinar las acciones de cada alternativa respecto a los objetivos que han de alcanzarse, a los recursos disponibles, a la situación actual y a la prevista para el futuro.**

6.- **Diseñar la sucesión de acciones y su coordinación**

7.- **Escoger entre los recursos disponibles cuáles se pueden emplear, y en qué medida, para conseguir los objetivos deseados.**

8.- **Valorar qué otros recursos serán necesarios en el futuro, y establecer cómo, dónde y en qué condiciones se pueden obtener.**

9.- **Determinar los plazos en que se podrán alcanzar los objetivos, teniendo en cuenta un razonable margen de tolerancia.**

10.- **Calcular los costos necesarios para alcanzar los resultados.**

11.- **Asignar tareas y responsabilidades precisas para la ejecución de los planes.**

12.- **Establecer formas de monitoreo de las acciones.**

La planificación es una actividad que debe ejecutarse en los distintos niveles de la organización. Cada persona, en su puesto de trabajo, debe considerar que la planificación de su función cotidiana, mensual y anual constituye una tarea fundamental en la gestión.

En general se reconocen tres niveles de planificación:

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA: normalmente se alude a la planificación realizada por quienes ocupan la posición más alta de la estructura. Se refiere a los objetivos generales que pretende alcanzar la organización. Su confección es de alta complejidad y se trabaja teniendo en cuenta el contexto y las características de

la organización. Es una planificación general.

PLANIFICACIÓN TÁCTICA: se refiere a aquellos planes que hacen a la implementación de los objetivos estratégicos. Su confección es complicada porque intervienen diferentes técnicas y requiere la coordinación con otros planes. Aumenta el nivel de concreción con respecto a la planificación general.

PLANIFICACIÓN OPERATIVA: es la indicada para las actividades concretas y específicas. Tiene un gran nivel de detalle. Se materializa mediante procedimientos. Es el mayor nivel de concreción dentro de la planificación.

Una buena manera de planificar es tomar en cuenta las propuestas del sector dirigenal y, a partir de éstas, elaborar planes o programas de trabajo donde aparezcan las distintas actividades que se pretende emprender.

¿CÓMO ELABORAMOS LOS PLANES DE ACCIÓN?

Requiere poder responder a los siguientes aspectos:

- ¿Qué objetivos determinan la planificación estratégica?
- ¿Qué objetivos determinan la planificación táctica?
- ¿Con qué recursos contamos?
- ¿Dónde nos encontramos?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo se hizo antes?
- ¿Cómo lo vamos a hacer ahora?

Las respuestas a estas preguntas definen:

- El proceso a desarrollar.

- El cronograma de las actividades a realizar.
- El reconocimiento de cuáles serán los recursos e insumos críticos.
- Qué tecnología de la información será requerida para llevar a cabo el proceso.
- Cuáles serán los puntos de control claves.
- Qué circuito de comunicación será necesario para mantener interconectadas a las distintas personas de las diferentes áreas involucradas en los planes de acción.
- Cuáles serán las acciones preventivas requeridas para aliviar los efectos de potenciales emergencias y contingencias.

Este proceso implica la definición de los objetivos, que deberán reunir las siguientes condiciones:

- Estar expresados en términos de resultados a lograr.
- Ser coherentes, es decir, estar integrados horizontal y verticalmente en la organización.
- Ser prioritarios.
- Ser específicos en cuanto a calidad, cantidad, costo y plazo.
- Resultar desafiantes pero alcanzables.
- Tender a la superación permanente.

Con respecto al horizonte temporal, podemos clasificar a la planificación en:

PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO: Tiene que ver con la estrategia de la organización y su proyección en el futuro.

PLANIFICACIÓN A MEDIANO PLAZO: Son proyecciones que se realizan con un horizonte de tiempo de 3 a 5 años.

PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO: Son los programas y procedimientos que se utilizan en las actividades cotidianas.

PLANIFICACIÓN

Es el proceso por el cual se intenta alcanzar, a través de decisiones y acciones adecuadas, los objetivos determinados.



HABILIDAD

PARA GESTIONAR

Habilidad para gestionar y/o rectificar las acciones implementadas que se fijaron en la planificación, aplicando criterios profesionales de eficacia y coordinación.

EVIDENCIAS DE CAPACIDAD

- Trabajar en función de los objetivos determinados.
- Organizar el trabajo estableciendo mecanismos de coordinación y puntos de control.
- Modificar pautas de trabajo cuando surgen dificultades o cambios.

Dijimos que la planificación es una capacidad eminentemente humana mediante la cual se trata de influenciar sobre la realidad en el futuro.

El proceso que transforma la realidad, que la "toca", que la convierte en otra cosa, es la gestión.

La gestión comprende una acción o una serie de acciones que posibilitan la realización de lo planificado, o parte de ello.

La gestión -o conjunto de actividades- también se puede caracterizar conforme al nivel jerárquico de quienes la ejecutan.

La *gestión estratégica* se orienta a dar satisfacción al cliente en un segundo momento, y no en lo inmediato. Trata de individualizar las necesidades futuras del cliente, o en su caso, evitarlas. Estos hechos en la práctica implican *pensar antes de decidir*, en lugar de hacer. Estas decisiones ayudan a evitar situaciones de gravedad en el futuro, y a su vez, conllevan la innovación permanente.

La *gestión táctica* o de los mandos medios, se orienta a generar resultados para la organización. Dichas decisiones se basan en sistemas de estricto control permanente. Evidentemente, son decisiones orientadas conforme a las determinaciones del nivel superior.

La *gestión operativa* se orienta a dar satisfacción a las necesidades actuales del cliente. En la práctica, nos preguntamos qué dejaría satisfecho al cliente hoy y hacemos lo necesario para lograrlo. Ello implica una altísima dedicación a la tarea para lograr el objetivo.

Cualquier actividad que se realice requiere organizar los recursos (humanos, materiales, económicos) disponibles en una entidad para que la misma pueda proyectarse en el futuro. Un funcionamiento eficiente se consigue con la planificación. La planificación permite que se definan las estrategias de actuación.

La concreción de las actuaciones, los modos de realizarlas y su temporalización, corresponden a la ejecución.

Anteriormente se ha dicho que la organización cuenta con una serie de recursos y que es competencia de la gestión la correcta administración de estos para obtener la eficacia y eficiencia que permitan a la entidad un crecimiento sostenido y, en consecuencia, su supervivencia en el futuro. La aplicación de los recursos es mensurable a través de los resultados que origina.

Los recursos que se destinan a la actividad de la organización son:

- *Recursos humanos*: es decir, personas con capacidad técnica, disponibilidad y tiempo para trabajar. La gestión debe procurar la existencia de un ambiente general de trabajo satisfactorio, condiciones dignas de trabajo, ofertas de carrera profesional y de formación, así como proveer de motivación e incentivos adecuados.

- *Recursos materiales*: este tipo de recurso está compuesto por los bienes de equipo, edificios, maquinarias, instalaciones, mercancías, materias primas, elementos consumibles. Se debe gestionar tanto la adquisición de estos recursos como su correcta utilización.

- *Recursos económicos*: están integrados por los recursos financieros que se destinan a la adquisición de los bienes y servicios que la entidad necesita para realizar sus fines.

La gestión consiste en utilizar el conjunto de medios puestos a disposición para conseguir los objetivos predeterminados.

Establecer un buen plan, distribuir actividades y la ejecución que debe realizar cada miembro, no aseguran que el objetivo u objetivos se hayan cumplido.



HABILIDAD PARA CONTROLAR

Es la capacidad de diseñar estructuras y procedimientos para asegurar que los trabajos sigan los planes establecidos. Implica también comprobar la exactitud y la calidad de la información.

EVIDENCIAS DE CAPACIDAD

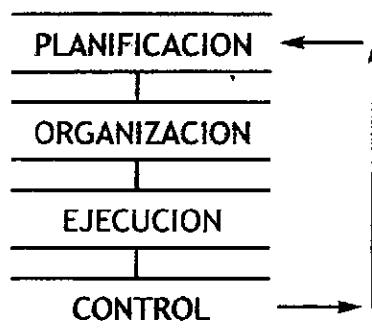
- Realizar un seguimiento criterioso y sistemático de las tareas.
- Comprobar continuamente la información.
- Aplicar o sugerir las acciones correctoras.

Cada persona en su puesto de trabajo debe comprobar o monitorear el desarrollo de las tareas encomendadas, para verificar que el trabajo esté progresando en forma adecuada hacia los objetivos.

Pueden presentarse cambios, falta de recursos, obstáculos inesperados, los que deberán ser verificados y evaluados en forma inmediata para que se tome la acción correctiva

El propósito del control consiste en asegurar que se cumplan los planes o procedimientos y, por lo tanto, que se alcancen los objetivos.

Desde el punto de vista de la secuencia simple, el control constituye la última fase del ciclo: primero se planifican y organizan los recursos, después se ejecutan, y finalmente se controlan los resultados obtenidos. Pero el control es -también- el punto de inicio del proceso porque a través de la acción correctiva se inicia, otra vez, el proceso con una nueva planificación.



Como dijimos anteriormente, la acción de controlar se materializa mediante acciones correctoras. Para ello se utiliza, con carácter general, el método de ANÁLISIS DE DESVIACIONES, que consiste en comparar la situación deseada con la obtenida para cada una de las áreas controladas. De este modo se puede identificar aquella parte de la gestión que exige la toma de medidas de ajuste para solucionar situaciones desfavorables.

El sistema de control se compone de tres elementos principales:

- a) la estructura;
- b) su proceso;
- c) su sistema de información.

La *ESTRUCTURA DE CONTROL* se refiere al ámbito de la organización en que tiene lugar la función de control. Su unidad de referencia será su *centro de responsabilidad o centro de actividad*, según se trate de control de la gestión o de control de las actividades.

Un *CENTRO DE RESPONSABILIDAD* es un sector de la organización que tiene una misión específica, dispone de unos recursos propios y está dirigida por un responsable de su funcionamiento. Por ejemplo: Control de Gestión.

Un *CENTRO DE ACTIVIDAD* es una unidad operativa de la organización que desarrolla una función específica (como puede serlo el sector "Pintura"), y por lo tanto, su función natural no es el control.

El *PROCESO DE CONTROL* se refiere a la secuencia de actividades que tienen lugar, de forma periódica, en el sistema de control.

El *SISTEMA DE INFORMACIÓN* se concreta en la emisión de informes de resultados.

Toda organización, o unidad de la misma, o puesto de trabajo, posee una amplia gama de aspectos que pueden ser controlados. La práctica demuestra que es improbable controlar todos los detalles, y que tampoco es necesario controlarlo todo. Hay que definir aquellas variables más relevantes. Es decir, hay que determinar cuáles son las cosas que, si no se hacen correctamente, afectan sustancialmente al resultado de la gestión. Por lo tanto, cuando se planifica se deben establecer los factores críticos de la gestión para que prioritariamente sean evaluados, y además, determinar los indicadores, es decir, medidores.

Ejemplos de indicadores:

- Número de clientes atendidos.
- Ventas con respecto a las compras.
- Número de socios que pagan la cuota mensual.
- Índice de ausentismo del personal.
- Nivel de desperdicio de la materia prima.

¿POR QUÉ ES NECESARIO EL CONTROL?

La necesidad de contar con un sistema de control adecuado rige tanto para las organizaciones rígidas, como para las creativas. No cabe ninguna duda de que será imposible lograr que una organización sea exitosa y se mantenga en el tiempo, si no ha establecido con claridad un sistema de control que analice el grado de cumplimiento de los objetivos y su evolución.

Al producirse un crecimiento de las dimensiones de la organización, el sistema de control adoptará un rol fundamental en el proceso de delegación de tareas. Cada acción delegada debe tener un correlativo control que implique una vinculación con cada centro de responsabilidad respectivo. Esta relación ayuda al éxito y mejor manejo de la gestión.

El control, también, es un modo de aprender de uno mismo, y ayudar en ese sentido a dar un pronóstico sobre cómo cerrar la brecha que se produce entre situación deseada y situación actual. Estos pronósticos nos permiten ver la evolución de la organización, del departamento y de la función, y proyectar su futuro con distintos horizontes de planeamiento, ya sea diario, semanal, mensual o en forma periódica.

Control es todo sistema diseñado para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

DEFINICIÓN DE CAPACIDAD DE GESTIÓN PROCESOS DE MEJORA CONTINUA

Es la capacidad de actuar con sentido de oportunidad para modificar o promover cambios en los procesos y/o en las tareas con el propósito de mejorar su calidad, seguridad y eficiencia.

EVIDENCIAS DE CAPACIDAD

- Trabajar con objetivos claramente definidos hacia el cliente.
- Actuar para superar los estándares de desempeño.
- Utilizar indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.

Las organizaciones son tan eficientes como lo son sus directivos, su personal y sus procesos.

¿QUÉ ES LA MEJORA CONTINUA?

La mejora continua individual es una actitud por la cual una persona **desarrolla una habilidad para detectar un problema o una nueva posibilidad de mejora, y busca las causas posibles, sus alternativas de resolución y la implementación de éstas.**

De la afirmación se desprende que la mejora continua:

- *Es una actitud:* porque el ser humano tiene que tener la vocación y la conducta para producir cambios.
- *Desarrolla una habilidad:* porque el ejercicio continuo de esta metodología o práctica conlleva perfeccionar una capacidad.
- *Detecta problemas o una nueva posibilidad de mejora.*
- *Busca las causas posibles del error o disfunción e investiga los motivos.*
- Genera alternativas de resolución y fortalece la capacidad creativa del individuo.

La mejora continua finaliza con la implementación de la alternativa elegida.

A lo expresado hay que sumarle que la característica más importante de este método es el *uso recurrente de las medidas y de los datos objetivos a fin de:*

- Detectar los puntos a mejorar.
- Confirmar el hallazgo de la causa real de los defectos detectados.
- Verificar que la solución tomada haya sido la adecuada.
- Valorar la mejora alcanzada.

Pero si bien la aptitud y actitud individual es importante para lograr mayor eficiencia, es necesario que *toda la organización posea una inclinación cultural y desarrolle los dispositivos adecuados hacia la mejora*

continua. Los esfuerzos individuales pueden frustrarse en aquellas organizaciones con una fuerte cultura paternalista, o con procesos decisorios verticales, o con acento en el poder, o donde el mérito se centre en cuestiones subjetivas.

Para que la mejora continua se constituya en un ejercicio permanente del sujeto en su puesto de trabajo, la organización debe poseer una fuerte inclinación hacia el cliente y debe estructurarse en gestión por procesos.

La organización debe percibirse como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyan en forma conjunta a incrementar la satisfacción del cliente (interno o externo).

Para favorecer la comprensión, explicaremos los términos como PROCESO, CLIENTE INTERNO, y CLIENTE EXTERNO.

PROCESO: conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de la serie de entradas (material, mano de obra, recursos financieros, información, etc.) en las salidas deseadas (bienes y o servicios), añadiendo valor.

CLIENTE INTERNO: individuo, sector, departamento o cualquier unidad identificable dentro de la organización que recibe productos o servicios o información para utilizarlos en su trabajo.

CLIENTE EXTERNO: es el consumidor, usuario, cliente final que disfruta de los productos y/o servicios que brinda la organización.

De acuerdo al nivel de su importancia y el nivel de determinación, podemos categorizar los procesos en:

PROCESOS ESTRATÉGICOS: son los destinados a definir y controlar

las metas, los objetivos, las políticas y las estrategias de la organización. Son gestionados directamente por la Alta Dirección.

PROCESOS TACTICOS: están destinados a llevar a cabo las acciones que permitan desarrollar metas, objetivos, políticas y estrategias de la organización para satisfacción de los clientes. De estos procesos se encargan los responsables funcionales y se debe seleccionar al líder del proceso, quien debe contar con la colaboración de los otros responsables funcionales y de sus equipos humanos.

PROCESOS OPERATIVOS: están directamente ligados a las acciones de desarrollo de los procesos tácticos y su rendimiento influye de manera significativa en procesos de soporte.

La mira es: el cliente

Las organizaciones mejorarán sustancialmente si todo lo que hacen tiene como objetivo satisfacer al cliente (interno o externo).

Para ello es necesario desprenderse de ciertas actitudes tradicionales y negativas que dificultan o impiden una gestión eficiente. Algunas conductas gerenciales obstaculizan los procesos de mejora continua. Entre ellas podemos enumerar: una estructuración de funciones que tenga como meta consolidar el poder, una cantidad abrumadora de tareas internas y burocráticas, la falta de participación de los colaboradores, el menoscabo de la capacidad de innovación del personal operativo.

Desde esta conceptualización, surge la necesidad en las instituciones de darles a los colaboradores participación en el proceso de decisión que permite ejecutar y diseñar los procesos con la mira puesta en el cliente y en su satisfacción, así como también de acelerar los procesos de delegación y reestructuración de funciones.

Conforme con las consideraciones efectuadas puede decirse que el enfoque de mejora continua se basa en:

- Una cultura organizacional con orientación hacia el cliente (interno y externo).
- Una estructura organizacional diseñada en base a procesos (con procesos principales, secundarios, y subprocesos).
- Una estructura organizacional dotada de dispositivos de incitación del personal a la mejora continua.
- Personas con una fuerte vocación para detectar errores y buscar soluciones.
- Una estructura jerárquica de conformación plana.
- Mecanismos de participación y una amplia delegación de facultades.
- Desaparición de los departamentos funcionales y la existencia de grupos multidisciplinarios que trabajen por procesos.
- Implementación de las medidas determinadas para lograr una mayor eficiencia.
- Unidades de medidas e indicadores de desempeño.

Beneficios del enfoque de mejora continua.

El enfoque de mejora continua permite:

- Alinear los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos.
- Señalar cómo están estructurados los flujos de materiales y de información.
- Indicar cómo se hace realmente el trabajo y cómo se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones.
- Orientar a un producto para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y los requerimientos de los clientes.
- Suministrar los medios para realizar en forma rápida cambios importantes hacia actividades muy complejas.
- Brindar apoyo para que se manejen en forma correcta las inter

relaciones de la organización con las demás partes de su entorno, además de los clientes externos.

- Prevenir errores posibles promoviendo el establecimiento de puntos de control.
- Minimizar demoras.
- Una vez detectados los errores, proponer metodologías para prevenirlos o corregirlos.
- Facilitar la comprensión de cómo se convierten los insumos en productos así como también aportar herramientas para medir los costos de la no calidad (desperdicios, re-trabajos, duplicidad de tareas en distintas áreas, etc.)
- Desarrollo de sus recursos humanos.

MANEJO DE CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Es la capacidad de comprender los cambios del entorno, sus oportunidades y amenazas, y las fortalezas y debilidades de la organización para identificar una mejor respuesta.

EVIDENCIAS DE CAPACIDAD

- Detectar anticipadamente los cambios.
- Conocer las consecuencias de los cambios.
- Elaborar alternativas posibles.

¿POR QUÉ PREVER?

- Para no actuar siempre de manera reactiva.
- Para no sentir que estamos gobernados por el día a día.
- Para no desaprovechar recursos.
- Para no perder de vista lo importante por atender lo urgente.

Administrar una organización (con o sin fines de lucro), una sucursal, un departamento, involucra un conjunto de actividades que tienen que ver -esencialmente- con enfrentar el futuro. Conjeturar alternativas es anticiparse a lo que pueda ocurrir. Prever, disponer de variables ante un cambio futuro, estar preparado ante mutaciones, tener perspectiva sobre lo que sucederá, constituyen recursos eminentemente humanos.

Es muy importante el manejo de las ideas sobre el futuro porque muchas cosas que nos habrán de pasar, dependerán de las decisiones que tomemos en el presente.

Muchas personas creen que la gestión es producto de la intuición, la experiencia, o el "iluminismo" de los sujetos. Sin embargo, la prevención de los hechos futuros y su planificación es parte esencial de las tareas de cualquier entidad.

El futuro nunca es tan incierto como, a veces, se piensa. Los cambios del entorno son cíclicos y el azar no es tan aleatorio. Cuando se lo analiza con detenimiento se pueden establecer tendencias, conocer rutinas, comportamientos que se repiten, y realizar proyecciones.

Prever implica establecer a priori lo que sucederá en el futuro, con mayor probabilidad de ocurrencia.

Como ya dijimos, la previsión es una capacidad que posee todo sujeto humano. Por lo tanto, no es una acción exclusiva de la dirección general de la entidad, sino que debe ser puesta en práctica por toda la organización. La dirección la debe estimular con sus mecanismos de participación y toma de decisiones. Cada una de las personas que trabaja en una organización, desde su puesto de trabajo, debe definir qué variables tienen que prever para configurar el plan de actuación que, posteriormente, se integrará en un plan conjunto de la institución.

Comente en grupo:

a) ¿Por qué cree que en la transmisión del mensaje hay un cambio de horario? Tome en cuenta: estimación del tiempo de trabajo, confianza en el personal que lo realiza, conocimiento de las acciones a realizar, condiciones de organización del taller.

b) Cuente cómo termina la historia.

**c) Imagine que el cliente escuchó los diálogos que usted acaba de leer y se los cuenta a su mujer al llegar a su casa. Puede empezar así:
El lunes llevé el auto al taller. Me lo prometió el recepcionista para el miércoles a las tres pero ¿sabés lo que le dijo el recepcionista al jefe? Que...**

¿Sabés lo que le dijo el jefe al mecánico? Que...



CONTENIDO

Los actos que se realizan al hablar.

CAPACIDAD A DESARROLLAR

Reconocer las acciones que se realizan al hablar.

Reúna lo que se dice con la acción correspondiente:

- a. Operario 1: *Chau, Pedro*
Operario 2: *Tené cuidado al salir, acabo de pintar la puerta.*
- b. Operario 2: *¡Che!, ¿qué me hacés?*
Operario 1: *No te enojés, hermano. Ando distraído.*
- c. Joven 1: *Perdieron porque son de madera.*
Joven 2: *Ni ahí.*
- d. Mujer 1: *¿Para mañana me podés traer el manual?*
Mujer 2: *No, porque se lo presté a Luis.*

Acciones que se realizan al hablar o actos de habla: explicar, advertir, disculpar, negar, reprochar, pedir, despedir, amenazar, refutar (acto de rechazar el argumento o la explicación de otro.)

- a. Operario 1: _____ Operario 2: _____
- b. Operario 2: _____ Operario 1: _____
- c. Joven 1: _____ Joven 2: _____
- d. mujer 1: _____ mujer 2: _____

A continuación se expone un esquema de las diferentes previsiones a realizar en las diversas áreas funcionales:

Comercial

- Previsión de la prestación de un servicio conforme a la clientela esperada.
- Previsiones de la venta de un producto en función de la estacionalidad de la demanda.
- Previsión de los puntos de contacto con los clientes de acuerdo al horario o lugar.

Producción

- Previsión de las acciones a desarrollar para terminar un trabajo.
- Previsiones de abastecimientos de insumos para concluir un trabajo en fecha.

Finanzas

- Previsión de los recursos monetarios para lanzar un servicio.
- Previsión de la rentabilidad esperada.
- Previsión de los gastos.

Para prever, debe considerarse una serie de parámetros básicos:

TIEMPO: las previsiones se establecen siempre con un tiempo. Así, por ejemplo, se habla de la previsión de la concurrencia de clientes a un restaurante, o de previsiones de ventas de pan dulce en una confitería para las fiestas navideñas.

RECURSOS: con qué recursos se cuenta es un condicionante para el logro de los objetivos. Por ejemplo: la capacitación de los

empleados y la disponibilidad de cierta herramienta nos puede adelantar los resultados que esperamos.

INFORMACION: éste es un insumo básico. La calidad de los datos (suficientes, fiables, y significativos) nos permitirá analizar mejor las variables alternativas.

¿POR QUÉ PREVER?

PREVISION

Es anticipar una gama de alternativas sobre el futuro.

Como ya dijimos, la intención de influenciar en el futuro no se logra sólo con la previsión sino que, a este último ejercicio, hay que completarlo con la planificación.

CAPACIDAD DE TRABAJAR EN EQUIPO

Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones en las acciones de los demás.

Es la capacidad de trabajar con otros integrando equipos de trabajo que sostienen metas comunes.

EVIDENCIAS DE CAPACIDAD

- Lograr en el trabajo comprensión y compromiso en común.
- Apoyar y alentar las actividades en equipo de los integrantes.
- Compartir información y trabajar cooperativamente con los demás miembros.
- Anteponer, en forma explícita o no, los objetivos del equipo a los objetivos personales.

¿POR QUÉ ES NECESARIO TRABAJAR EN EQUIPO?

Anteriormente, hemos caracterizado a las organizaciones como sistemas sociotécnicos, es decir, como instancias que funcionan a través de las actividades coordinadas que desarrollan seres humanos, en forma individual y grupal, con el apoyo de sus saberes para alcanzar objetivos. También dijimos que las personas constantemente están desarrollando actividades que les permitan cumplir con sus objetivos personales, pero muchas veces se encuentran con que los esfuerzos individuales resultan insuficientes. Por esto, la mayoría de los individuos tiende a agruparse en algún momento de su vida, a aliarse con otros de modo de potenciar sus habilidades particulares y lograr el complemento más perfecto posible para operar eficaz y eficientemente.

Constantemente y en todos los ámbitos, hay conjuntos de personas que consiguen lo que buscan, que pueden perdurar en el tiempo o sólo tener un carácter transitorio. Pero cuando lo que se busca es la eficacia, la eficiencia, la productividad, la competitividad, o sea, producir resultados organizacionales, se requiere una articulación con la tareas de otros individuos mediante un acuerdo entre partes, un compromiso.

Lo expuesto, unido al sentimiento de pertenencia que aflora cuando se es parte de algo más grande que uno, nos permite aproximarnos al *concepto de Trabajo en Equipo*.

Dicho concepto implica la existencia de un importante grado de interacción entre sus miembros, la persecución de un objetivo en común, algún tipo de liderazgo, el establecimiento de normas y códigos internos y distribuir roles entre los participantes.

¿QUÉ ES UN EQUIPO DE TRABAJO?

Un equipo de trabajo se define por ser un conjunto de personas que interactúan y comparten ciertos objetivos para alcanzar resultados. Existen normas internas que gobiernan su conducta y se establece una organización interna del trabajo.

Las ventajas de trabajar en equipo son:

- Posibilidad de generación de alternativas.
- Mayor comunicación.
- Estimulación de procesos de cooperación.
- Compromiso de cada uno de los participantes con el objetivo organizacional.
- El conocimiento que alcanza cada persona acerca de la totalidad de un proceso o de una tarea.
- Aumento de la eficiencia producto de la sinergia.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA

Se pueden distinguir cinco dimensiones.

LAS PERSONAS

Sin personas no hay equipo. Las personas se articulan en una compleja trama en la que intervienen los vínculos personales, las jerarquías, la cultura organizacional y el medio que las rodea.

LOS OBJETIVOS

El tipo de objetivos perseguidos es lo que determina la naturaleza del grupo, es decir, las metas por lograr, el problema por resolver o lo que hay que hacer.

Para que un grupo adopte un funcionamiento eficaz, es necesario que se haya fijado metas claras. Es decir, que las mismas sean:

- Específicas para cada situación.
- Establecidas en términos precisos y mensurables, y que sirvan como indicadores del éxito.
- Que se relacionen unas con otras.
- Que sean conocidas por todos los que están implicados en su realización.
- Que tengan un horizonte de tiempo.

LOS RESULTADOS

La esencia de un equipo de trabajo está en la búsqueda de resultados. Si en su constitución no se orienta al logro de resultados la sensación de pertenencia puede ser muy baja o nula.

PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son las operaciones ordenadas en la secuencia cronológica que requiere la forma sistemática de hacer un determinado trabajo.

Para diseñar los procedimientos, los equipos deben realizar ciertas actividades como las que se mencionan a continuación:

- Precisar las operaciones necesarias para ejecutar una tarea determinada.
- Identificar la secuencia de dichas operaciones.
- Definir las unidades de trabajo que participan en el procedimiento, de acuerdo a las funciones asignadas.
- Distribuir equilibradamente las cargas de trabajo entre las diferentes personas.
- Establecer políticas y mecanismos apropiados para la toma de decisiones vinculadas con el procedimiento.

PROCESO SOCIOAFECTIVO

Al mismo tiempo que se realiza una tarea, de acuerdo con un determinado procedimiento, se producen intercambios entre las personas en el nivel de acciones y reacciones afectivas o emocionales. A esta dimensión de la dinámica de un equipo se la denomina "proceso socioafectivo".

El proceso se manifiesta en el nivel individual a través de actitudes y comportamientos que pueden facilitar o dificultar la ejecución de la tarea; por ejemplo, se observan fenómenos de aislamiento o identificación, sentimientos de frustración o realización, indiferencia o motivación.

En el nivel grupal las relaciones socioafectivas de los miembros de la entidad social, interactúan en términos de comunicación o incomunicación, competencia o colaboración, dependencia o interdependencia, entre otros.

Alguno de los elementos más importantes que inciden en el proceso socioafectivo de los grupos son los siguientes:

- La dirección y la profundidad de la comunicación.
- El nivel de madurez del grupo, cualquiera que sea la madurez individual de sus miembros.
- El estilo del dirigente para conducir al grupo.
- Los supuestos sobre la condición humana en relación con el trabajo del grupo.
- Los modelos básicos de competencia y colaboración entre las personas.
- Los patrones de motivación de los individuos.
- El control de los conflictos interpersonales.

ETAPAS DE LA FORMACION DE EQUIPOS

Los equipos de trabajo, están integrados por personas que no siempre están ciento por ciento interiorizadas con lo que significa trabajar con otros y depender de lo que hagan otros, por ello, hasta que alcanzan la eficacia y eficiencia deben atravesar por diversas etapas de "maduración":

1ª. Etapa: Creación

Se invita o se convoca a la integración. Se intenta fundamentalmente generar confianza entre los integrantes. Se trabaja la pertenencia y la afiliación. Hay cierta dependencia hacia la autoridad dado que los integrantes desconocen qué se espera de ellos. No existe competencia interna.

2ª. Etapa. Tormenta o Conflicto

Los integrantes comienzan a expresar sus simpatías, antipatías,

sus acuerdos y desacuerdos. Todavía no se perciben como integrantes de un equipo. Puede manifestarse cierta insatisfacción por la autoridad. Comienza la competencia por el poder y por los recursos. Puede ser que algún integrante sea desplazado.

3ª. Etapa. Normalización

Se define la visión del equipo, su misión, sus objetivos, y las tareas de cada uno de los integrantes. Se desarrollan las normas internas. Los integrantes comienzan a percibir el clima de armonía y confianza. Se incrementa la comunicación y surge una "jerga" del grupo.

4ª. Etapa. Fijación del desempeño

Existe colaboración e interdependencia total entre los miembros. Las tareas y los procedimientos son cumplidos en forma eficiente. Hay un alto entusiasmo por las tareas del grupo. Se fortalece la valoración del equipo.

5ª. Etapa. Madurez

Se mantienen estables los parámetros de desempeño y hay una actitud positiva para enfrentar los obstáculos.

Condiciones necesarias para que se desarrolle un equipo de trabajo.

- Comprensión de los objetivos.
- Confianza: saber y conocer qué actuación tendrán los otros miembros. Esto otorga predecibilidad de comportamiento.
- Ambiente agradable, para ayudar en la convivencia.
- Comunicación fluida y en todos los sentidos.
- Negociación permanente para zanjar diferencias y resolver conflictos.
- Dominio de las funciones e interdependencia.

Actitudes positivas de los miembros del equipo que contribuyen al crecimiento.

- Alentar: aprobar las acciones de los otros.
- Apoyar: reforzar la opinión de los demás miembros.
- Comprender: entender los puntos de vista de los demás.
- Armonizar: buscar reducir las divergencias y desacuerdos.
- Favorecer los compromisos: tratar de hallar espacios comunes para entenderse.
- Consensuar: favorecer la cohesión del grupo mediante la participación y el consenso.
- Comunicar: expresar en forma abierta y fluida los acuerdos y desacuerdos.
- Formular normas: establecer pautas y procedimientos para el funcionamiento del equipo.

Podemos concluir diciendo que trabajar en equipo es una forma de operar organizacionalmente que eleva el nivel de eficacia y eficiencia, desarrolla las aptitudes personales, integra a las personas y contribuye a un mejor clima de trabajo.

ESTUDIO DE CASO

Objetivo

Reflexionar sobre las capacidades de gestión que ponen en juego los actores en una situación determinada descrita como "caso".

EL ESTUDIO DE CASO COMO TÉCNICA DIDÁCTICA

El *Estudio de Caso* es una técnica didáctica que tiene por finalidad describir minuciosamente y contextualizar todas las variables que conforman un caso simulado que fue deliberadamente diseñado o seleccionado para proceder a su análisis y/o estudio. Consiste en una ficción creada para evaluar la capacidad puesta en juego por el sujeto para seleccionar variables críticas, inducir situaciones que le permitan tomar recaudos y hacer proyecciones que hagan posible la mejora de sus recursos de gestión. A tales efectos, el *Estudio de Caso* tiende a describir en forma expresa ciertos datos y circunstancias que -en una observación convencional- podrían pasar inadvertidos para el sujeto que debe analizarlos

El *Caso* que se presenta en este *Manual* tiene por objetivo que el/la alumno/a identifique las variables organizacionales, de roles de actores, de gestión y de contexto que son centrales en la definición del "*Caso*". Es decir, aquellas que influyen en términos de su contexto y las que caracterizan, o permiten inferir, actitudes que tienen los personajes que actúan en el mismo. Asimismo, este *Caso* permite que alumnos y alumnas puedan observar hasta qué punto los protagonistas del *Caso* expuesto aplican los recursos de gestión para actuar en sus procesos de trabajo, y cuáles son los aspectos fuertes y los débiles que, a criterio de ellos/as, tales actores presentan en materia de gestión.

Mediante el uso de esta técnica, se espera que los/as participantes:

- Fortalezcan y apliquen sus conocimientos sobre gestión.
- Detecten las estrategias de gestión operativa -correctas o incorrectas- que fueron utilizadas por los actores.
- Desarrollen capacidad de crítica.
- Identifiquen los puntos débiles y fuertes que tienen como gestores de su propio proceso de trabajo y las acciones que se pueden intentar para corregirlos.

INSTRUCCIONES PARA EL DOCENTE

- a) Los/as participantes se ubicarán en un lugar predeterminado y visible.
- b) Se entregará a cada alumno un ejemplar del *Caso*.
- c) Los/as participantes leerán el *Caso* para familiarizarse con su contenido. El/la Instructor/a contestará preguntas sobre las dudas que surjan respecto de dicho material, sin hacer mención a las cuestiones técnicas.
- d) Los/as participantes deberán suponer la información que no surja del texto del *Caso*.
- e) El/la instructor/a entregará las preguntas que integran la *Guía de Ejercitación* para analizar el *Caso*.
- f) Después de 30 minutos de lectura, de análisis individual y de dar respuesta individual a la *Guía*, el/la Instructor/a conformará grupos de no más de seis (6) y no menos de cuatro (4) integrantes.
- g) Los grupos trabajarán sobre el *Caso* durante un tiempo estimado de 60 minutos. Antes de comenzar la tarea se deben adjudicar los roles: *Moderador*, *Toma tiempos*, *Redactor*, y *Vocero*.
- h) Cada grupo (a través de su *Vocero*) deberá exponer las conclusiones al colectivo.
- i) Las conclusiones deberán estar escritas en una pizarra, o en un rotafolios, para que puedan ser vistas por todos los/as participantes.
- j) Cada grupo deberá reunirse para analizar las conclusiones a las que llegaron los otros grupos.
- k) Se promoverá un debate coordinado por el/la Instructor/a.
- l) Se finalizará con la redacción de un documento final, que consignará las conclusiones de todo el grupo de trabajo.

GUÍA DE EJERCITACIÓN PARA ANALIZAR UN "CASO" SIMULADO

1. Describa los diferentes sistemas que se presentan en el Estudio de Caso:

- a. ¿Qué misión podría suponerse que tiene cada sistema?
- b. ¿Cuáles son los valores implícitos en cada uno de los mismos?
- c. ¿Cuál es la estructura formal que presenta cada uno de ellos?
- d. ¿Qué funciones se cumplen al interior de cada sistema?
- e. ¿Qué roles aparecen descriptos en cada uno de los sistemas presentados?
- f. ¿Cuál es el punto de conexión entre los diversos sistemas?
- g. ¿Cuáles son los roles de jefatura o los centros de decisión que aparecen en cada sistema?

2. Explique cuáles son los elementos del entorno que influyen en la organización del *Sistema Restaurante*. ¿Cómo deben ser tenidos en cuenta estos elementos en el momento de la planificación?

3. ¿Quiénes son los clientes internos y los clientes externos del *Sistema Restaurante*?

4. ¿Cómo está dividido el trabajo en el *Sistema Hogar*? ¿Y en el *Sistema Empresa*? ¿Y en el *Sistema Restaurante*?

5. ¿Cuáles son los recursos con los que cuenta cada una de las organizaciones o sistemas que se presentan en el *Caso*?

6. ¿Cuáles son los diferentes grupos humanos que actúan en cada una de las organizaciones? ¿Tiene cada uno de ellos intereses operativos diferentes? ¿A partir de qué intereses operativos se pueden coordinar?

7. Las organizaciones que se presentan en el *Caso* ¿qué tipo de estructura tienen? ¿Cómo debería estar organizado el *Restaurante* para tener una *estructura matricial*?

8. ¿Es FRANCISCO, a su criterio, un administrador eficaz? ¿Por qué?

9 ¿Es FRANCISCO, a su criterio, un administrador eficiente? ¿Por qué?

10. Diseñe un *Plan de Acción* para FRANCISCO en el *Área de Compras*.

Determine:

- objetivos;
- recursos de infraestructura;
- recursos humanos;
- administración de stocks;
- recursos económicos;
- mecanismos de control;
- métodos de evaluación de las compras realizadas.

11. Diseñe un Plan de Acción para MARITA.

Determine:

- objetivos;
- recursos de infraestructura;
- recursos humanos;
- administración de stocks;
- recursos económicos;
- mecanismos de control;
- métodos de evaluación de los productos elaborados.

12. Analice la planificación que propuso para Francisco. ¿Cómo comunicaría usted a ETHEL los recursos que pudiese necesitar? ¿Y a MARITA? ¿Y a la Oficina Central? ¿Qué aspectos deberían ser informados a cada uno de ellos en relación con los recursos de los cuales deberían disponer?



13. ¿Cuáles son los aspectos que tomaría como eje en un Plan de Mejora Continua de las actividades de compra y abastecimiento que realiza FRANCISCO? ¿Y en el caso de la elaboración de alimentos que realiza MARITA?

Caso: UN DIA EN LA VIDA DE FRANCISCO

Como todos los días, FRANCISCO se levantó a las 4,30 de la madrugada. Luego de ducharse y afeitarse, tomó unos mates y partió a la parada del ómnibus con el tiempo justo para llegar al trabajo.

JULIA, su esposa, le había dejado un encargo de compras que debía realizar en el pueblo antes de volver a casa. Así estaban planteadas las cosas: JULIA se ocupaba de ordenar la casa, de atender a los chicos y, a veces, trabajaba como peluquera a domicilio. FRANCISCO se ocupaba de trabajar en un empleo fijo y, respecto al hogar, de completar las compras domésticas en el pueblo. También se ocupa, ocasionalmente, de organizar salidas de esparcimiento con los hijos y la esposa. La casa se mantiene siempre ordenada aún cuando TOMÁS y LAURITA, los hijos, juegan en ella con sus amigos, mascotas, bicicletas, etc..

Todo estaba previsto. Los ingresos que aportaba FRANCISCO alcanzaban razonablemente para cubrir los gastos fijos del hogar. Los aportes del trabajo de JULIA eran bienvenidos para los gastos extras que, aunque se trataban de evitar, siempre aparecían. JULIA era una persona particularmente ordenada. Hasta anotaba metódicamente, en una lista escrita, los encargos de las compras de la casa que había que hacer en el pueblo, para que FRANCISCO no las olvidara. Y de paso también anotaba las que presentaban los chicos, que siempre tenían demandas extras que había que recordar para que no se frustraran.

La empresa donde trabaja FRANCISCO está localizada en un parque industrial de la Provincia de Buenos Aires. Es una empresa metalúrgica que emplea 330 personas. Cerca de 250 son trabajadores operativos que pertenecen a la empresa; 30 son trabajadores terciarizados -asalariados de proveedores que realizan entregas y trabajos en las líneas de

producción-, y 50 son trabajadores que actúan en áreas administrativas, de mantenimiento, técnicas de apoyo a la producción y de comercialización. Un grupo de 25 trabajadores pertenece a la concesión del restaurante destinado a dar el almuerzo a los 330 empleados de la empresa.

En el terreno donde está ubicada la empresa pueden distinguirse dos edificios: en uno se localiza la planta industrial y el mantenimiento y, en el otro, el sector de administración, ventas y servicios técnicos, además de la cocina y el comedor de la empresa.

La empresa se ha visto afectada por sucesivos problemas financieros, económicos y tecnológicos que han hecho que, para optimizar costos y calidad de trabajo, se articulara con una red de proveedores que le proporcionan en línea piezas y partes. Además, ha concesionado el comedor destinado al personal para evitar complicaciones en la realización de compras a proveedores diferentes con los que la empresa trata habitualmente.

FRANCISCO es el encargado del Comedor del Personal. Es un área que, al estar concesionada, presenta una organización propia. Posee una administración central localizada en la Ciudad de Buenos Aires, de la cual dependen las aprobaciones de compras cuando éstas son de un monto superior a los \$5.000. Las compras de valor inferior al mencionado están a cargo de la organización y programación de FRANCISCO. Las compras de provisión de alimentos son muy complejas por la variedad de artículos perecederos y no perecederos que se deben adquirir, enlatados, envasados y a granel, frescos, verduras, frutas, lácteos, cárnicos, artículos de limpieza, etc. Esta variedad requiere de una organización especial y la coordinación con heladeras, freezer, depósitos, equipos de limpieza, equipos de preparación inmediata. La logística de las compras es compleja y demanda un fuerte trabajo de equipos: es decir, equipo de cocina, equipo de depósitos, equipo de mantenimiento y limpieza.

Ese día, cuando FRANCISCO llegó a la empresa, uno de los ayudantes de cocina le comunicó que un nuevo contingente de 30 trabajadores de uno de los proveedores de la empresa metalúrgica, se había agregado a las provisiones de los almuerzos de la semana. En ese momento, FRANCISCO se dio cuenta de que no lo había recordado y, por lo tanto, no había previsto las compras suplementarias que debían haberse hecho,

ni había analizado los costos adicionales que el nuevo contingente le traería. Son 150 almuerzos más en la semana, pensó. Ahí se dio cuenta de que para ese mismo día, debía cubrir el déficit comprando en los comercios minoristas del pueblo, con lo cual, los costos se le irían a las nubes por no poder contar con los precios mayoristas para sus presupuestos.

No sabía si podría obtener rápidamente un estado de situación del stock, ni si contaba con la disponibilidad de ayudantes para comprar la mercadería y descargarla en tiempo y forma. Tampoco sabía si ETHEL tendría disponibilidad de efectivo para realizar las compras, ni si los comercios del pueblo le permitirían diferir el pago para el jueves o el viernes.

MARITA (la Cocinera Jefe) lo llamó para preguntarle si debía modificarse el menú del día dado que a ella no le habían informado sobre la llegada del contingente y, para atenderlo, se estarían necesitando compras suplementarias. Solicitó también que se le informara cuáles serían las dietas especiales que debían preverse para el nuevo contingente, y que se le entregara con ellas la autorización de la nutricionista.

FRANCISCO le contestó que no se preocupara; que él iría luego a la cocina para acordar el menú de la semana (en cantidad y calidad) y las compras más urgentes del día.

Mientras tanto, FRANCISCO se preparó para analizar si el contingente incluía personas con dietas especiales. En ese caso, debería comunicarse con la nutricionista para que confeccionara las dietas y también para que le llevara las instrucciones y menús alternativos a la Cocinera Jefe. Luego tendría que analizar el stock del depósito con la Cocinera Jefe, e ir al pueblo a hacer las compras.

Cuando estaba analizando las características del nuevo contingente, lo llamaron desde la Oficina Central de la empresa concesionaria del comedor y le solicitaron la rendición del fondo operativo del trimestre anterior. FRANCISCO contestó que en el día mandaría la rendición, e inmediatamente llamó a ETHEL (la empleada que llevaba la contabilidad de la concesionaria) y le ordenó que preparara la rendición de Junio para enviarla en el día de la fecha. En realidad, le dijo, la Oficina Central se la había pedido el viernes anterior pero él no había encontrado el tiempo suficiente para encargarle a ETHEL que la preparara. Al

mismo tiempo, FRANCISCO le informó que él debía realizar ese mismo día compras suplementarias en el pueblo y que necesitaba disponer de algo de efectivo.

ETHEL se fue preocupada. Tanta improvisación no le gustaba pues, como persona de contabilidad, estaba acostumbrada a manejarse con previsiones y no entendía tantos imprevistos. Situaciones que, en el fondo, estaban preanunciadas desde hacía días aunque no le habían sido comunicados ni a ella, ni a MARITA, ni a los responsables del depósito. Antes de ir a ver a MARITA, FRANCISCO pensó:

- Me tomo 5 minutos... Y revisó la correspondencia que había llegado el día anterior.

Mientras estaba en su descanso, le avisaron que el servicio de mantenimiento del tanque de agua había llegado.

FRANCISCO hizo pasar al responsable del servicio y analizó con él los problemas del funcionamiento y el presupuesto que la empresa le presentaba. Después de analizarlo, FRANCISCO se lo devolvió porque faltaba incluir el servicio de mantenimiento anual, la garantía y una bonificación que habían acordado de palabra. El responsable del servicio respondió que nada de ello le había sido solicitado por escrito y que, por lo tanto, la empresa no lo había tenido en cuenta como condición para que el servicio fuera contratado. Más tarde y para distender la situación, se pusieron a conversar sobre problemas de mantenimiento de tanques de agua en otras empresas o sectores que elaboran alimentos.

Esta charla fue interrumpida por la Sra. CATALINA (encargada de personal del restaurante concesionado) que le avisaba que tres ayudantes de cocina y dos peones de limpieza habían faltado por estar enfermos, y que JULIO CESAR (el parrillero) avisó que no podía venir porque tenía a su hijo internado en el hospital.

FRANCISCO llamó a MARITA para analizar cómo ella se iba a organizar para hacer frente a estas ausencias. MARITA le respondió de mal talante que no era ella quien estaba a cargo de la organización de la concesionaria, y que no tenía forma de reemplazar a tantas personas. Agregó que tampoco podía ser tan exigente como para pretender que el trabajo de diez personas lo hicieran siete. Después, rezongando, dijo que podría llamar a una prima y a su sobrina para cubrir dos de las tres ausencias.

FRANCISCO, inmediatamente solicitó el número telefónico de JULIO CESAR para preguntar sobre el estado de su hijo. CATALINA le dijo que JULIO CESAR no tenía teléfono.

En ese momento, FRANCISCO interrumpió la conversación con el encargado del Servicio de Mantenimiento de la Caja de Agua porque recordó que tenía que acordar con MARITA, por lo menos, las compras de almacén del día.

Se disponía a ir a verla cuando sonó el teléfono. FRANCISCO dudó entre atender o no, pero finalmente atendió. Era la Presidente de la Cooperadora Escolar de la escuela de los hijos de FRANCISCO, que le pedía colaboración para el acto del 9 de Julio. La Sra. FERGUCCIO, Presidenta de la Asociación Cooperadora, se explayó sobre las motivaciones del acto patrio y la significación que tendría para la comunidad que la concesionaria del restaurante aportara el chocolate y algunos budines. FRANCISCO, luego de escucharla, le contestó que lo pensaría, que consultaría con los dueños y que, a la brevedad, le daría una respuesta.

FRANCISCO fue a reunirse con MARITA. Hicieron telefónicamente la consulta a la nutricionista. Luego, acordaron las compras del día y de la semana a partir de repasar rápidamente el stock. FRANCISCO tuvo la sensación de que las altas y las bajas de stock no coincidían con lo estimado a mano alzada. Y pensó: "en cualquier momento tengo que concentrarme en hacer una buena supervisión en las planillas de altas y de bajas, y cotejarlas con las existencias."

Rápidamente se dirigió a la camioneta para ir al pueblo. Antes de salir lo interceptó un llamado de JULIA, su esposa, para pedirle que recordara las compras que debía llevar al final del día.

Cuando transponía las puertas lo alcanzó, sofocada, la señora ETHEL, quien le entregó unos documentos y los cheques que debían ser depositados. ETHEL le recordó que, siempre que fuera al pueblo, pasara antes por contaduría por si alguna documentación pendiente debía ser entregada en el banco, o en proveedores localizados en el camino al pueblo.

FRANCISCO, durante todo el viaje, fue pensando en cómo se le había complicado la jornada. Finalmente, él había tenido que hacerse cargo del contingente de los trabajadores que, durante esa semana, se

integraban a trabajar en una de las líneas de producción y harían uso de los servicios del comedor. FRANCISCO no sentía que esos imprevistos fueran parte de su trabajo y además, sentía que él no era el culpable de la improvisación de último momento. Pensaba que esos inconvenientes, que no eran culpa de él, le habían dado vuelta la mañana...

Cuando llegó al pueblo se dirigió inmediatamente al Banco para depositar los cheques y entregar los documentos que le había entregado ETHEL. Al verlo, el Gerente de la sucursal lo llamó y lo invitó a su despacho. FRANCISCO, pese a que estaba apurado, no pudo negarse. El Gerente lo invitó con un café y le habló de sus habilidades en la persecución de morosos.

Cuando FRANCISCO miró el reloj y se dio cuenta de que eran las 11.30 se despidió del Gerente y salió velozmente en dirección a la carnicería. Allí compró lo que había (paleta y carnaza). FRANCISCO pensó:

- No importa, le damos unos buenos martillazos y se pone tierna...

Más tarde se dirigió a la verdulería dispuesto a comprar tomates. Los que había mostraban feo aspecto. El verdulero le dijo:

- Pero don Francisco..., si me hubiera avisado le reservaba los pin-tones.

A falta de tomates, buenas son las papas. FRANCISCO compró 10 kilos de papas e inmediatamente pensó

- Tengo que irme rápido porque todavía falta cocinarlas...

Cargó todo y puso en marcha la camioneta para volver a la empre-sa. Mientras hacía el camino de regreso, pensó que en algún momento iba a tener que realizar un cálculo de costos de sus compras por mayor y al menudeo, e iba a tener que organizarse.

- Pero -se dijo- este es un tipo de trabajo que siempre está lleno de imprevistos... Algún día tengo que evaluar también qué está pasando con el stock. En fin... ¡cuánto trabajo pendiente tengo! A veces me siento agobiado y que las cosas se me van de las manos. Pero es un trabajo así, no siempre se puede planificar, más bien hay que ser activo y estar siempre en movimiento!!!.

Poco después, se conformaba pensando:

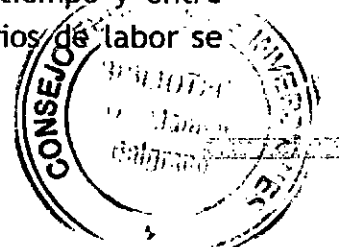
- ¡¡Qué lío!! Y todo por culpa del nuevo contingente... Todavía tengo que ir a ver al hijo de JULIO CESAR, darme una vuelta por el taller para ver cómo anda la reparación de los camiones, revisar la rendición, sacar el despacho, contestarle a la Presidenta de la Asociación Cooperadora, llamar a la Oficina Central, programar las vacaciones familiares.... Y seguro que de algo me voy a olvidar...!!

Una vez que descargó los víveres y entregó los papeles en la Tesorería, retomó la conducción de la camioneta para volver otra vez al pueblo. Tenía que comprar otra parte de los víveres, los que no eran urgentes para ese día pero eran indispensables para la semana.

Mientras tanto, MARITA había comenzado a disponer todo lo necesario para la comida. Su grupo de trabajo estaba conformado por 5 cocineros y 5 mozos (JUAN CARLOS, RICARDO, JUAN JOSÉ, NICOLÁS, E INGRID). Pero como tres habían faltado debió reemplazarlos con JUANA y MARCELA, sus parientas. El almuerzo debía comenzar a las 12.30 y estaba compuesto por ensaladas, sopas, carne a la cacerola, pollo a la cacerola, puré, arroz, frutas de la estación, gelatina, flan e infusiones. Para el primer turno, debían prepararse 180 raciones y otras tantas para el segundo. Además, se debían elaborar 14 raciones extras para las personas bajo dietas especiales.

A las 16,00 FRANCISCO, se levantó de la mesa de almuerzo y se dirigió al taller.

Esta unidad de operaciones está en un edificio independiente, a cargo de JOSE, el capataz. En ella se reparan los vehículos de la empresa; la concesionaria del restaurante está autorizada a reparar allí sus vehículos. La unidad está integrada por 5 mecánicos. Ninguno ha estudiado para la función y sus conocimientos provienen de la práctica. Los trabajos se realizan de acuerdo a las necesidades y a la provisión de repuestos. Estos últimos, en algunos casos se compran especialmente y su disponibilidad depende de la existencia de presupuesto y de la aprobación de la Oficina Central. Los integrantes del grupo de taller (JOSE y los mecánicos) se conocen desde hace mucho tiempo y entre ellos existen lazos de amistad y familiaridad. Los horarios de labor se



cumplen reglamentariamente. El galpón luce por su limpieza y orden. Los trabajos se atienden de acuerdo a los conocimientos de cada uno de los integrantes.

FRANCISCO se encontró con que no habían podido arreglar la bomba inyectora del camión gasolero. Se arremangó y él mismo se puso a desarmar y a armar el repuesto. La mecánica era una de las pasiones de FRANCISCO.

Estaba en esta tarea cuando uno de los ayudantes de cocina se presentó con un pedido de insumos para el día siguiente. Otro le avisó que tenía un llamado telefónico de su casa: su mujer le reclamaba la planificación de las vacaciones. FRANCISCO dejó lo que estaba haciendo. Les dijo a los mecánicos:

- No toquen nada, luego vengo y lo termino.

En la recepción del restaurante, lo estaba esperando MARITA para conversar sobre compras complementarias a realizar hasta el miércoles de esa semana. Mientras se lavaba las manos sucias de grasa del taller, FRANCISCO acordó las cantidades y marcas de productos que compraría en los dos siguientes días.

Mientras volvía, pensaba:

- ¡Qué día de locos!.. Y todo lo que me falta...! Tengo que ir a ver al hijo de JULIO CÉSAR... ¡Oh no mandé la rendición a Casa Central! Tengo que revisar el depósito y los freezer y la heladera; tengo que hacer unos pagos; tengo que recordarle a ETHEL que haga los cheques de la compra de lácteos y productos de granja. Tengo que llamar al Servicio del Tanque de Agua para quejarme sobre los puntos que se olvidaron de incluir, y llamar a la Cooperadora por el tema de la Escuela de los chicos.... ¡Qué día de locos!

GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS DE GESTIÓN BASADAS EN CASOS REALES

Objetivo: Desarrollar capacidades de investigación y autocritica respecto a la propia práctica laboral

LA EXPERIENCIA LABORAL COMO MATERIA DE ANÁLISIS CRÍTICO

Esta técnica tiene por objeto desarrollar en los/as participantes capacidades de:

- análisis y de crítica de su actuación en situación laboral real;
- diseñar y desarrollar procesos autónomos de mejora continua.

INSTRUCCIONES PARA EL/LA DOCENTE

- a) Se aplica después del *Estudio de Caso* ya que esta *Guía* requiere del análisis de los procesos de trabajo reales en los que cada participante está involucrado. Si los participantes fuesen personas desempleadas, puede hacerse el ejercicio sobre las situaciones del último empleo.
- b) A cada participante se le entregará la *Guía de Análisis* de una situación de trabajo real.
- c) Cada participante deberá -en 60 minutos aproximadamente- redactar, o pensar y organizar la exposición de las respuestas.
- d) El/la docente mantendrá entrevistas individuales con cada uno/a de los/as integrantes para analizar las respuestas elaboradas.

GUÍA DE EJERCITACIÓN PARA ANALIZAR LA EXPERIENCIA LABORAL DE EL/LA PARTICIPANTE

1. Diseñe una *Planilla de Control* que le permita monitorear la manera en que se está desarrollando su proceso de trabajo.

Anote:

- los obstáculos encontrados;
- las acciones correctivas que debió improvisar;
- las observaciones que tendría que tener en cuenta en una futura planificación.

2. ¿Qué competencias tendría que mejorar usted para que su labor fuera más eficaz? ¿Y para que fuera más eficiente?

3. ¿Cómo podría mejorar usted la atención a sus *Clientes Internos*?

4. ¿Podría usted realizar una *Planificación Operativa* de su trabajo siguiendo los pasos indicados en el *Manual*?

5. ¿Podría usted realizar una *Planificación Preventiva* considerando los eventos críticos o emergencias que se presentan en su trabajo?

6. ¿Cuáles son los conflictos organizacionales que se presentan en su trabajo en relación con la disponibilidad de recursos? ¿Cómo podrían solucionarse? ¿Cómo deberían negociarse los mismos?

7. ¿Qué tipo de *Control de Resultados* y de *Control de Procesos* usted ha introducido en su planificación? ¿Cuáles podría sugerir?