

MUNICIPALIDAD DE SAN FERNANDO
Plan de Gobierno 1999-2003

PROYECTO
DETERMINACIÓN DEL PERFIL Y ASIGNACIÓN DE FUNCIONES
DEL PERSONAL MUNICIPAL
(Decreto N° 2753/00)

Prueba Piloto
Secretaría de Desarrollo Social

INFORME FINAL

Ing. Claudia BERNAZZA
Lic. Julia FERNÁNDEZ

San Fernando, marzo de 2001

PRESENTACIÓN

El presente informe, de carácter reservado y para conocimiento del señor Intendente Municipal y los Secretarios de Planificación y Desarrollo Institucional y Desarrollo Social de su gabinete, tiene por objeto presentar los resultados y recomendaciones surgidos de la evaluación realizada a agentes municipales que cumplen funciones en programas sociales y culturales del municipio de San Fernando.

En la PARTE GENERAL DEL INFORME, se volcará el desarrollo del proyecto y sus resultados globales, como así también reflexiones, sugerencias y recomendaciones relativas a las modalidades de trabajo detectadas.

En la PARTE ESPECIAL DEL INFORME, se volcarán los resultados de la evaluación del grupo -sus relaciones interpersonales- y de cada agente, con las recomendaciones en cada caso.

Como PARTE FINAL DE ESTE INFORME, se presentan sugerencias para *Acciones futuras*.

Los instrumentos psicológicos utilizados, los resultados de los tests y entrevistas, y los trabajos y proyectos que realizaron los agentes y que fueron la fuente de esta evaluación, se archivarán en la Dirección de Personal con carácter confidencial (Art. 7mo. Decreto 2753/00). Asimismo, los documentos generales del Proyecto se archivarán como material de consulta y trabajo.

Razones del proyecto

El Proyecto *Determinación del perfil y asignación de funciones del personal municipal* surge a partir de la necesidad de contar con una herramienta para la evaluación del personal y el desarrollo racional de su carrera. Para las autoridades municipales, era necesario contar con datos ciertos y sistematizados acerca de sus habilidades, su compromiso, y los conocimientos puestos en juego en la tarea cotidiana.

Se había detectado una cierta “adaptación” a la lógica burocrática por parte de quienes habían ingresado a la planta municipal para cumplir con el ideario político que los animaba, y se había detectado una falta de adaptación a las líneas orgánicas propuestas por el municipio para la coordinación del trabajo conjunto. Por su parte, el plantel burocrático carecía de razones políticas que dieran motivación a su tarea, problema crónico compartido con el conjunto de municipios de la Argentina¹. Faltaba, según palabras de las propias autoridades, generar una “cultura del trabajo”².

A partir de esta situación, en setiembre de 2000, se diseña el presente proyecto con la participación de profesionales externos, quienes pasan a conformar un equipo de trabajo con profesionales del propio municipio.

Prueba piloto. Para su “puesta a punto” se decide realizar una primera experiencia con los *agentes afectados a programas sociales y culturales*, por lo que si bien los destinatarios del proyecto son todos los agentes de la comuna, este primer **Informe Final** da cuenta de los resultados obtenidos con un grupo conformado por 64 agentes de la Secretaría de Desarrollo Social y de la Dirección de Cultura.

¹ Bernazza, C.: *Capacitación municipal y desarrollo local*, Informe de Desarrollo Humano de la Provincia de Buenos Aires 2000.

² Entrevistas con el Intendente Municipal y con el Secretario de Planificación y Desarrollo Institucional, diciembre de 2000.

Descripción del proyecto

A continuación, se presentan las características del proyecto:

Nombre. Determinación del perfil y asignación de funciones del personal municipal.

Destinatarios. Agentes de la municipalidad de San Fernando, sin distinción de régimen contractual. Prueba piloto: agentes que se desempeñan en programas sociales y culturales.

Objetivo. Diseñar y ejecutar un proceso de evaluación de desempeño y definición del perfil de los agentes a fin de reasignarles tareas según sus competencias personales³.

Producto esperado. Informe final reservado en el que conste una recomendación acerca del lugar y jerarquía que deben ocupar los agentes. Dicha recomendación se estipula como “insumo” para la toma de decisiones de las autoridades municipales en relación con promociones, llamados a concurso, pases, etc.

Descripción del subproyecto *Identificación y medición de aptitudes, capacidades y potencial de desarrollo de los agentes*

Para la asignación de funciones de los agentes según sus competencias personales, se puso en marcha un subproyecto para atender específicamente a la medición de aptitudes. A continuación, se presenta la síntesis descriptiva de este componente:

1. Objetivo general:

Obtener un perfil individual de cada agente afectado a la reasignación de funciones.

2. Objetivos específicos:

2.1 Medir aptitudes individuales.

2.2 Evaluar capacidades individuales.

2.3 Determinar el potencial de desarrollo individual.

2.4 Conocer las relaciones interpersonales del grupo bajo estudio y su incidencia en el desempeño individual.

3. Herramientas

3.1. Inventario de conductas y aptitudes⁴ (Inventario Tipológico M.B.T.I. de Briggs-Myers). Destinatarios: Agentes afectados a la reasignación.

³ Conjunto de habilidades, saberes, convicciones y modalidades operativas que se expresan en el puesto de trabajo.

⁴ Inventario: Cuestionario detallado, estandarizado, que releva las actividades, intereses, rasgos de personalidad y conducta adaptativa de los sujetos.

- 3.2. Entrevistas:
- 3.2.1. Semiestructuradas (con aplicación del Test “Gestáltico Visomotor” de L. Bender). Destinatarios: Agentes afectados.
 - 3.2.2. Abiertas con agenda acordada. Destinatarios: Jefes directos y/o indirectos de los agentes afectados.
 - 3.2.3. Entrevistas de devolución. Destinatarios: agentes afectados.
- 3.3. Sociograma⁵

⁵ Técnica sociométrica, propia de la psicología social, que estudia las estructuras sociales de un grupo de personas: sus relaciones interpersonales, como así también los subgrupos, liderazgos y conflictos de relación que en él se presentan.

Actividades de la prueba piloto

- 1) Formación del equipo de trabajo.
- 2) Confección de legajos.
- 3) Elaboración y aprobación de la normativa que acompaña el proceso.
- 4) Entrevistas a jefes y/o responsables del personal afectado (incluido Director de Personal, jefes directos e indirectos).
- 5) Aplicación grupal del *Inventario de conductas y aptitudes* y realización de entrevistas grupales e individuales a los agentes afectados.
- 6) Confección de fichas técnicas individuales.
- 7) Confección de sociograma.
- 8) Dictado del curso sobre "*Gestión de programas sociales y culturales*".
- 9) Realización de talleres para la presentación, por parte de los agentes, de un proyecto de trabajo como promotor social o cultural, del que realizarán una defensa oral y escrita.
- 10) Presentación y defensa de proyectos.
- 11) Evaluación de los proyectos.
- 12) Reunión y estudio de la información obtenida.
- 13) Presentación del *Informe Final* conteniendo recomendaciones sobre reubicación de los agentes.
- 14) Realización de entrevistas de devolución.

Cronograma de la prueba piloto⁶

Octubre - Noviembre 2000:

Conformación del equipo de trabajo.
Elaboración y aprobación de la normativa acompañante.
Confección de legajos de los agentes bajo proceso.
Entrevistas a jefes y/o responsables del personal afectado.

Noviembre - Diciembre 2000:

Dictado del curso sobre “*Gestión de programas sociales y culturales*”.

Noviembre 2000 – Enero 2001:

Entrevistas a los agentes bajo proceso de evaluación.

Diciembre 2000:

Realización de talleres de apoyo para la presentación, por parte de los agentes, de un proyecto de trabajo como promotor social o cultural, para su posterior defensa oral y escrita.

Enero – Marzo 2001:

Reunión y estudio de la información obtenida.
Confección del sociograma a partir de resultados de las entrevistas.
Confección de fichas psicológicas individuales.
Presentación y defensa de proyectos. Evaluación de los proyectos por parte de la coordinadora general.

Marzo - Abril 2001:

Presentación del *Informe Final* conteniendo recomendaciones sobre reubicación de los agentes.
Entrevistas de devolución.

⁶ El cronograma que aquí se presenta difiere en algunas secuencias y períodos de realización del presentado en el documento preliminar del proyecto y responde al que efectivamente se cumplió. Las modificaciones no afectaron ni disminuyeron la cantidad y calidad de las acciones previstas originariamente.

Desarrollo de la prueba piloto

1. Conformación del equipo de trabajo

El equipo de trabajo quedó conformado de la siguiente manera:

- *Ing. Claudia Bernazza*. Magister en Ciencias Sociales con Orientación en Educación, a cargo de la coordinación general y dictado del curso.
- *Lic. Julia Fernández*. Psicóloga laboral, a cargo de la identificación y medición de aptitudes, capacidades y potencial de desarrollo de los agentes.
- *Lic. Victoria Barreiro*. Lic. en Trabajo Social, a cargo de la gestión técnico administrativa del proceso.
- *Alejandro Benítez*, a cargo de la confección de legajos de los agentes y de la gestión administrativa del curso y las entrevistas.
- *Dr. Víctor Ingrassia*, asesor legal para la confección del marco normativo.

Este equipo se reunió semanalmente durante el proceso, en la ciudad de La Plata o en el ámbito municipal.

2. Reunión inicial con la conducción intermedia.

El día 2 de octubre de 2000, el equipo de trabajo sostuvo una reunión con los directores y responsables de las diferentes áreas en las que se desempeñan los agentes bajo proceso. Con la presencia de los Secretarios involucrados - Lic. Alberto Esteban y Dr. Diego Herrera-, se les explicó a los directores y responsables la modalidad operativa, entregándoles copia del documento de proyecto. Estuvieron presentes: *Liliana Nardin, Luis Fernández, Mónica Mantilla, Viviana Piaggi, Jimena Otero, Ismael Díaz, Miguel Ponce, Pablo País, Anabella Konczei, Jorge Córdoba, Fernando Togni*.

3. Diseño, redacción y firma del decreto respaldatorio:

Con la colaboración de Víctor Ingrassia, se trabajó en la redacción del decreto respaldatorio del proceso, que fue firmado bajo el número 2753/00.

4. Notificación del decreto a los interesados

El agente Alejandro Benítez estuvo a cargo de la notificación a todos los interesados del contenido del decreto, la realización del curso y de las entrevistas. En dicha notificación se presentaba el cronograma de estas acciones.

5. Confección de legajos de los agentes bajo proceso:

A partir de la información obtenida en el Censo realizado a principios del 2000 y de la información contenida en los legajos, se elaboró un *Sistema de Información* que reunió todos los datos de los agentes bajo proceso. Dicho trabajo fue encarado por el agente Alejandro Benítez. Los datos reunidos se presentan en los *Informes Individuales* de este documento.

6. Entrevistas a jefes y/o responsables del personal afectado:

La Lic. Julia Fernández tuvo a su cargo la realización de entrevistas a jefes, responsables e informantes calificados. Estas entrevistas sirvieron para

conocer lo que se esperaba en cuanto al desempeño de cada agente, como así también para clarificar aspectos del proceso.

Cronograma de entrevistas

11-10: Liliana Nardin.
13-10: Luis Fernández.
20-10: Mónica Mantilla, Viviana Piaggi, Jimena Otero.
23-10: Ismael Díaz, Miguel Ponce.
25-10: Pablo País- Anabella Konczei
27-10: Jorge Córdoba.
1-11: Fernando Togni.
6-11: Viviana Nocito.
13-11: Alberto Esteban, Osvaldo Amieiro.

7. Dictado del curso sobre “Gestión de programas sociales y culturales”:

Inicio del curso. El día 13 de noviembre se realizó la clase inaugural con la presencia del Intendente Municipal, el Secretario de Planificación y Desarrollo Institucional, lic. Alberto Esteban, el Secretario de Desarrollo Social, Dr. Diego Herrera, y todos los agentes afectados al proyecto.

Objetivos. Redefinir el rol y la metodología de trabajo del promotor social y cultural. Adquirir nuevas modalidades y técnicas de trabajo para la gestión de proyectos y programas sociales y culturales.

Contenidos desplegados. Diseño de las políticas social y cultural desde el paradigma del desarrollo humano. La promoción social y cultural en el contexto de un desarrollo estratégico regional. Asistencialismo o promoción: diferencias conceptuales y metodológicas. Formulación de proyectos sociales y culturales. La participación comunitaria en el diseño y ejecución de políticas. Métodos participativos de gestión de proyectos sociales y culturales. Rol del promotor social y cultural en el diseño, gestión y evaluación de proyectos sociales y culturales. El perfil del promotor social y cultural.

Días y horarios del curso

13,15, 23 y 27 de noviembre de 2000, de 8.30 a 11.30 horas.

Días y horarios de los talleres de apoyo (no obligatorios)

15 y 22 de diciembre de 2000, de 9.00 a 12. horas.

Sede de realización

Salón Blanco Municipal.

Docente

Ing. Claudia Bernazza.

8. Entrevistas a los agentes bajo proceso de evaluación

Bajo la supervisión de la Lic. Fernández, los días 13 y 15 de noviembre se administró grupalmente el *Inventario de Conductas y Aptitudes*. Las entrevistas individuales, también a cargo de la Lic. Fernández, tuvieron lugar entre los días 29 de noviembre de 2000 y 7 de febrero de 2001, en instalaciones cedidas por el Consejo Municipal de Educación.

9. Realización de talleres de apoyo

Se realizaron los días 15 y 22 de diciembre de 2000, de 9.00 a 12. horas. Durante los mismos, los agentes presentaron sus dudas en relación con el Trabajo Final que se les había solicitado: la elaboración de un proyecto social o cultural. A cargo de la Ing. Claudia Bernazza.

10. Reunión y estudio de la información obtenida.

Entre el 28 de diciembre de 2000 y el 28 de febrero de 2001, se recibieron los proyectos de los agentes. Durante ese período y hasta el 20 de marzo de 2001, se procesó la información obtenida tanto en el campo pedagógico (trabajos presentados) como en las entrevistas psicológicas y a partir de los tests administrados.

11. Confección del sociograma a partir de resultados de las entrevistas.

El sociograma obtenido se presenta en la PARTE ESPECIAL de este Informe.

12. Confección de fichas psicológicas individuales

Los perfiles psicológicos y laborales obtenidos se presentan en la PARTE ESPECIAL de este Informe.

13. Defensa y evaluación de los proyectos

Los días 5, 9, 12 y 16 de marzo de 2001, entre las 9:00 y las 13:00 hs., los agentes realizaron las defensas de los trabajos finales presentados. Con el resultado de esta defensa, se asignó una Nota Final que se vuelca en la PARTE ESPECIAL de este Informe. De la Defensa de los proyectos participó el equipo de proyecto con las siguientes funciones:

- *Alejandro Benítez*: notificó por escrito a los agentes en su lugar de trabajo sobre el día y hora de la defensa. Registró su presencia.
- *Victoria Barreiro*: participó activamente de la Mesa Evaluadora, responsabilizándose del registro de los hechos.
- *Julia Fernández*: participó activamente de la Mesa Evaluadora, tomando apuntes que sirvieron posteriormente para completar el perfil psicológico y laboral de los agentes.
- *Claudia Bernazza*: presidió la Mesa Evaluadora, llevando adelante el diálogo con los agentes, a quienes puntualmente les comunicaba la nota obtenida en el proyecto, les solicitaba que relataran en qué consistía el proyecto y posteriormente iniciaba un diálogo basándose en los puntos débiles del mismo.

14. Entrevistas de devolución

La Lic. J. Fernández asignó días y horarios a la devolución personalizada de los resultados obtenidos en los tests administrados, a fin de que los agentes pudieran conocer su perfil psicológico y laboral.

15. Presentación del Informe Final conteniendo recomendaciones sobre reubicación de los agentes

En la segunda quincena de marzo se elaboró el presente Informe Final, el que, en su PARTE ESPECIAL, contiene recomendaciones sobre la reubicación de los agentes. Esta información se considera de carácter confidencial.

Resultados obtenidos: comentarios generales

La formación continua como actividad municipal. La prueba piloto fue un gesto claro y contundente de la voluntad institucional de poner en marcha un proceso de formación continua. Los agentes respondieron con seriedad y responsabilidad a la propuesta, asumiendo, en términos generales, el desafío de su formación. Esta asunción se dio en distinto grado, por lo que será fundamental tener en cuenta a quienes recorrieron el itinerario formativo con mayor compromiso.

Cabe consignar que la falta de hábitos de lectura y estudio acrecienta el valor, a los ojos de los propios agentes, del saber adquirido a partir de la propia experiencia. Esta situación, tan común en el ámbito municipal, se revertirá con el tiempo y el sostenimiento de este tipo de experiencias, lo que permitirá un efectivo aumento de la calidad de gestión.

La selección de los agentes. La falta de intervención de la conducción intermedia en la selección de los agentes a evaluar, trajo como consecuencia un desdibujamiento de su rol, situación que deberá resolverse en próximas convocatorias.

El equipo del proyecto. El equipo de trabajo se conformó con solidez, y hubo un compromiso digno de destacar en los agentes Victoria Barreiro y Alejandro Benítez.

Agradecimiento al Consejo Municipal de Educación. Las autoridades y empleados del Consejo Municipal de Educación mostraron la mayor disponibilidad para el uso de las instalaciones. La Secretaría de este Consejo funcionó como apoyo administrativo durante la realización de las entrevistas.

El acrecentamiento de las relaciones humanas. Como producto no esperado del proyecto, debe señalarse que muchos empleados se conocieron durante el curso, otros fortalecieron sus lazos, un número significativo se reunió y trabajó en grupo. Esto consolida la trama interna de la organización, y, en alguna medida, la fortalece.

Fortalezas de la organización municipal sanfernandina

1- Existencia de un Plan de Gobierno participativo

El municipio cuenta con un documento elaborado con la participación de toda la comunidad referido al **Plan de Gobierno 1999-2003**. Esta expresión clara y contundente de objetivos, metas y acciones a encarar, otorgan rumbo cierto a la gestión. Este rumbo cierto pasa a formar parte de las estrategias de enseñanza aprendizaje, ya que son el principal “saber” que necesitan los agentes para desempeñarse⁷.

Como **objetivo general**, queda claro que el municipio busca:

- *Un Gobierno Municipal cerca de la gente y capaz de resolver los problemas.*
- *Una comunidad con lugar para todos, sin excluidos ni marginados.*
- *Un San Fernando con identidad propia, rumbo cierto y crecimiento real.*

Se ha propuesto como estrategia para su logro, sumar “todas las voces”.

En el *campo social, cultural y deportivo*, el municipio se propone: atención primaria para educar y prevenir, con especial atención de la madre adolescente, modelo de atención sanitaria cada día más humano, la familia como sujeto de la promoción social, mejoramiento de los programas de ayuda y promoción social, fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, atención personalizada de la tercera edad, rescate de la cultura y la memoria para una mayor identidad, acceso de toda la población a los bienes culturales, integración y formación de las personas a través del deporte, entre otros objetivos plasmados en el Plan de Gobierno.

2- Existencia de conducción de dicho Plan

A lo largo de la experiencia, se pudo corroborar el liderazgo efectivo del Intendente Municipal. Su figura está “presente” en todas las acciones que se realizan, lo que convoca el respeto de seguidores y adversarios.

En oportunidad de la entrevista, expresó su convicción de ser agentes de cambio de San Fernando desde la convocatoria y la participación, como así también a partir de una estrategia de desarrollo regional.

⁷ En este campo, existe un “mito” entre el personal de planta, referido a que si son choferes, o personal de servicio, etc., no estarían obligados a conocer temáticas referidas a las políticas públicas a las que, sin embargo, sirven. Esta falacia se supera cuando el municipio está firmemente convencido que su personal debe formarse en saberes técnicos e instrumentales propios de su tarea, pero fundamentalmente en un saber global referido a la organización a la que pertenecen y a la política a la cual sirven.

A partir de la crisis del Estado Nacional, se reconoce y asume el nuevo rol de los municipios. La comuna pasa a ser el Estado que contiene las inquietudes, demandas y necesidades sociales, a través de *“políticas de contención y promoción social de las que participan municipio, instituciones y vecinos”*⁸.

El Intendente expresa constantemente los dos pilares de su gestión: participación y planificación⁹, y existen acciones inscriptas en esta línea. Se reconoce también que la administración *“no estaba preparada para ser protagonista integral de este proceso de cambio, por lo que se actuó en consecuencia perfeccionando los métodos de trabajo y formulando una capacitación continua para el reconocimiento, por parte de la comunidad, de los servidores públicos.”*¹⁰

Por otra parte, su gestión se sustenta en convicciones ideológicas que se reconocen y expresan: *“una visión cristiana y de justicia social que abrazamos desde hace mucho tiempo, la que nos impone el deber de reparar las injusticias.”*¹¹

3- Voluntad de evaluación de las acciones realizadas

La reunión del Gabinete Ampliado realizada en diciembre de 2000 marca un hecho histórico para los municipios bonaerenses: la voluntad de evaluar aquello que la gestión se comprometió a hacer, asumiendo aquello que se adeuda y que permite reelaborar los objetivos anuales.

4- Inicio de un proceso sistemático de capacitación y evaluación del personal

Una vez detectadas las debilidades del propio elenco de gestión, se inicia una etapa de formación, no sólo en el plano de las técnicas instrumentales, sino, y fundamentalmente, en relación con el reconocimiento de las políticas de gobierno y la necesidad de conformar un cuerpo orgánico y eficaz a la hora de administrar programas.

Al mismo tiempo, la voluntad de actualizar los conocimientos y habilidades de los agentes colaborará, en un futuro cercano, con su promoción.

⁸ Mensaje del Intendente Municipal en la apertura de las Sesiones Ordinarias del HCD, 3 de abril 1998.

⁹ Entrevista al Intendente Municipal, 13 de noviembre de 2000.

¹⁰ Entrevista al Intendente Municipal, *op. cit*

¹¹ Entrevista al Intendente Municipal, *op. cit.*

Debilidades de la organización municipal sanfernandina

1- Marco Legal no desarrollado

Este proceso permitió observar la necesidad de consolidar el organigrama del área social, máxime teniendo en cuenta la diversidad y complejidad de este espacio institucional. El organigrama existente no responde acabadamente a los intereses de la actual gestión, y no da cuenta de objetivos y funciones: el Decreto 32.328/95 no contaba, al momento de iniciar este proyecto, con una delimitación de misiones y funciones por área¹².

A esto se suma el hecho de que no es un documento conocido por todos y por lo tanto instrumento cotidiano de la gestión. Esto lleva implícito el riesgo de lo “*no dicho*”, lo supuesto, la discrecionalidad de la conducción, la desorientación de los subordinados, la falta de consolidación de la organización más allá de las personas que la integran. Como consecuencia, se cae en la personalización de las tareas: “Jimena es la administración, Ponce es la distribución de mercadería”.

2- Conducción intermedia no desarrollada

Por diversos motivos, la conducción intermedia no está claramente legitimada. Esta situación se expresa, en algunos casos, en un débil marco legal para el ejercicio del rol de mando, en otros casos se nota falta de capacitación, en otros, existe un debilitamiento por distanciamientos producidos durante la gestión. Como resultado de todo lo antedicho, la conducción intermedia no conforma un gabinete o equipo compacto, y se ve, en términos generales, rebasada por la historia que los agentes han construido en el plano político o de las relaciones informales, paralelo a la gestión municipal, sin encontrar respuestas o técnicas de conducción adecuadas y aplicables a esta situación.

La falta de formación detectada en el personal, y que dio motivo a este proyecto, podría aplicarse a esta conducción intermedia en relación con las herramientas de conducción. Asimismo, la ausencia de una legitimidad real, en algunos casos, impide un ejercicio efectivo de la conducción. Creemos que es aconsejable revisar los roles de conducción asignados en otro momento histórico de la gestión, a fin de ratificarlos o rectificarlos.

¹² Actualmente, las misiones y funciones están reemplazadas por la expresión de objetivos, metas, acciones y tareas. Cualquiera de las dos modalidades resultarían adecuadas.

Recomendaciones

Organigrama claro y conocido por todos. Se recomienda la aprobación de un organigrama que corresponda a las líneas de la actual gestión, el que se comunicaría junto con los decretos de designación, para que quede muy claro quiénes conducen qué áreas, y quiénes están a cargo de quiénes, aún cuando por edad, formación u otra causa, los subordinados crean que tienen prerrogativas en relación con el jerárquico. Es preferible que sientan esta “ofensa”, que dejar sin explicitar las líneas de mando y que esto se transforme en una lucha sorda.

Cabe destacar que también resulta necesario, en este campo, designar claramente las áreas con un solo nombre identificatorio (hay mucha confusión en esta materia, a la que contribuyen los nombres de los programas provinciales y nacionales).

Fortalecimiento del área de administración de los programas sociales. Aprovechando la experiencia realizada en la Dirección de Cultura, fortalecer las rutinas administrativas de la gestión social. Deberá tenerse en cuenta que las personas con escasa formación técnica no pueden trabajar en este campo (“archivar”, “redactar notas”, “informar al público” no son tareas menores, que puedan conocerse desde la experiencia en barrios). A partir de la creación de un área bien delimitada, proponer la unificación de registros y consolidación del Sistema de Información, con un claro rol de conducción a partir de una Jefatura Administrativa. Este área debería depender de la *Coordinación centralizada de programas*, ya prevista. A su vez, un área de *Logística y Operaciones* (lo que incluye la distribución de mercadería), debería depender de esta Jefatura Administrativa.

Coordinación unificada de programas sociales. Tal como se ha previsto, creemos necesario fortalecer una coordinación unificada de los programas preventivos y asistenciales.

Puesta en marcha de una Unidad de Programación y Control de Gestión. También prevista, esta Unidad permitiría una planificación integral de las acciones sociales (preventivas y asistenciales).

Descentralización de la atención al público. Recomendamos el funcionamiento del servicio de atención al público en un espacio diferente del que corresponde a la máxima autoridad de la Secretaría de Desarrollo Social. La atención de casos podría realizarse desde las Unidades Sanitarias –tal como está previsto en el Plan Comunidad- reservando para el nivel central la gestión de la emergencia y la coordinación de estas unidades descentralizadas, unificando las gestiones ante el nivel provincial. Para el nivel central se reservaría también la atención de personas que revisten representación social (dirigentes comunitarios, referentes políticos, directivos de instituciones educativas, etc.).

Recuperación de una cultura de la organización. Realizar acciones tendientes a recuperar la cultura del trabajo y la organización. Promover el respeto al superior como alguien que merece reconocimiento por el ejercicio de su rol, más allá de las apreciaciones personales sobre sus capacidades. Evitar los “puentes” hacia autoridades de mayor rango, lo que desautoriza al jefe inmediato superior.

Conformación de equipos técnico políticos. A la hora de conformar equipos, será importante privilegiar la lógica política para comprender la acción en el marco de un proyecto, pero sin descuidar la pericia técnica que debe ponerse en juego en dicha acción. De esta manera, cada agente comprenderá la importancia de su aporte, y el valor de las opiniones y acciones de agentes de origen distinto del suyo (agentes de origen político valorando lo técnico, agentes técnicos o administrativos, valorando la mirada política).

Estadísticas generales

Presentación y defensa de proyectos por área

La presentación y defensa de proyectos arrojó los resultados generales que se presentan en las siguientes tablas:

CENTRO DE JUBILADOS

Nº de agentes afectados: 3
Pres. proyectos: 0 (0%)
Def. proyectos: 0 (0%)

AGENTE	PRESENTACIÓN	DEFENSA
GOMEZ Zoila Lucrecia	NO	NO
LEGUIZAMON Norma Alicia	NO	NO
TORRES Claudio Ramón	NO	NO

CENTRO DE ORIENTACIÓN FAMILIAR

Nº de agentes afectados: 5
Pres. proyectos: 3 (60%)
Def. proyectos: 3 (60%)

AGENTE	PRESENTACIÓN	DEFENSA
CARRIZO Hortensia Mónica	NO	NO
FERNANDEZ Julia Mariana	NO	NO
GASSET Miriam	SI	SI
IUFE Ricardo Gabriel	SI	SI
PEREYRA Mariela Roxana	SI	SI

DIRECCIÓN DE CULTURA

Nº de agentes: 18
Pres. proyectos: 14 (78%)
Def. proyectos: 13 (72%)

AGENTE	PRESENTACIÓN	DEFENSA
BUSTOS, Marina	NO	NO
ALFONSO Antonio	NO	NO
BELTRAN Elena Beatriz	NO	NO
PARRA Ada Alicia	NO	NO
CAVALLO Maria Cecilia	SI	NO
RODRIGUEZ Zulma Ramona	SI	SI
BARRERA Rubén Héctor	SI	SI
BIALLAS Cecilia Verónica	SI	SI
ERBOLANI Daniel Alfredo	SI	SI
FERNANDEZ LOY M. Silvia	SI	SI
HEITMAN Marcela Silvia	SI	SI
LOPEZ Abel Ricardo	SI	SI
MARTINEZ Rubén Antonio	SI	SI
MENNA Daniel Eduardo	SI	SI
MERELLO Marina Nélica	SI	SI
MORGENSTERN Adriana	SI	SI
PASUT Pablo Alejandro	SI	SI
SANCHEZ Maria Elena	SI	SI

DIRECCIÓN DE DEPORTES

Nº de agentes afectados: 4
Pres. proyectos: 3 (75%)
Def. proyectos: 2 (50%)

AGENTES	PRESENTACIÓN	DEFENSA
BOAVENTURA Ignacio	NO	NO
MACIEL Alberto Argentino	SI	NO
BORASI Analía Laura	SI	SI
GIARDULLO Paola Raquel	SI	SI

DIRECCIÓN DE JUVENTUD

Nº de agentes afectados: 3
Pres. proyectos: 2 (67%)
Def. proyectos: 2 (67%)

AGENTES	PRESENTACIÓN	DEFENSA
BARBONA Marcos	NO	NO
CARUSSI Ricardo	SI	SI
MOLINA Ricardo Jesús	SI	SI

AGENTES QUE TRABAJAN EN PROGRAMAS SOCIALES

Nº de agentes afectados: 31
Pres. proyectos: 18 (58%)
Def. proyectos: 17 (55%)

AGENTES	PRESENTACIÓN	DEFENSA
ALBARRACIN M. Carmen	NO	NO
AMAYA Olimpia Facunda	NO	NO
CAPRIA Azucena Florinda	NO	NO
DIAZ Juan Luis	NO	NO
GARCIA Stella Maris	NO	NO
GONZALEZ Mirta Gladys	NO	NO
JIMENEZ Ramona Delfina	NO	NO
ORELLANA Germán Armando	NO	NO
PATIÑO Oscar Enrique	NO	NO
PONCE Ever Hugo	NO	NO
RODRIGUEZ María Otilia	NO	NO
MORENO Nelly Ignacia	NO	NO
ZARATE María Inés	NO	NO
ORELLANA Néstor Manuel	SI	NO
FERRÉ Raquel	SI	SI
ALDERETE Glady Zulma	SI	SI
AMARILLA María Del Carmen	SI	SI
ARROYO María Elena	SI	SI
BARTOLOME Nélica Leonor	SI	SI
BRUSCO Silvina Claudia	SI	SI
CABRERA Elena Leonor	SI	SI
CANELO Carmen Alcira	SI	SI
FERNANDEZ Julia Teresa	SI	SI
GUZMAN Mercedes Felisa	SI	SI
OYAMBURU Martha Lilian	SI	SI
PRAINO Mirta	SI	SI
RAMIREZ Daniel Hugo	SI	SI
ROBLEDO Julia	SI	SI
ROMERO Marta Ofelia	SI	SI
SANDEZ Mercedes	SI	SI
SPOSITO María Del Rosario	SI	SI

TOTALES GENERALES
Agentes afectados: 64
Presentaron proyecto: 40 (62,5%)
Defendieron el proyecto: 37 (58%)

Sociograma

El sociograma que se entrega con este Informe es el resultado de la formulación de la pregunta: *“Si tuvieras que iniciar un proyecto social/cultural y tuvieras que elegir a tus colaboradores, ¿a qué tres personas elegirías de esta lista?”*. Esta pregunta se realizaba al finalizar la entrevista psicológica, y la lista comprendía a los 64 agentes bajo proceso.

Cabe consignar, sin embargo, algunas cuestiones. Por una parte, los agentes privilegiaron la elección de quienes tienen responsabilidades asignadas. Por otra parte, no todos los agentes se conocían entre sí, con lo que la elección fue sesgada por este conocimiento previo. Sin embargo, el sociograma aporta datos en relación con la mayor o menor integración de los agentes a grupos de trabajo.

INTRODUCCIÓN A LOS INFORMES INDIVIDUALES

Los informes individuales están estructurados según los siguientes títulos:

Datos del agente

Surgen de su legajo y del censo realizado durante el año 2000.¹³

El responsable técnico del procesamiento de estos datos fue Alejandro Benítez.

Resultados obtenidos en el proceso de capacitación

Se expresan los resultados obtenidos en el Primer y Segundo Trabajo Práctico, y en el Trabajo Final, donde se especifica la nota obtenida en el Proyecto, en su Defensa Oral, y el promedio de éstas (Nota Final).

Primer Trabajo Práctico:

Para comprender el resultado obtenido, debe saberse que en este trabajo se debía responder a la consigna: *Presente un texto doctrinario y señale la cosmovisión que subyace en él (de las vistas en clase)*. No era de presentación obligatoria.

Segundo Trabajo Práctico:

Para comprender el resultado obtenido, debe tenerse en cuenta que en este trabajo se debía responder a la consigna: *Esquematice el organigrama del área donde usted trabaja, señalando los programas que lleva a cabo en el marco del Plan de gobierno municipal. Señale, asimismo, las tareas a su cargo, y cómo se relacionan con dichos programas*. No era de presentación obligatoria.

Trabajo Final:

Se trató de la presentación de un PROYECTO no necesariamente real, que respondiera a los programas en marcha en el área social o cultural. Debía contener un diagnóstico, una justificación, objetivos, actividades, cronograma, duración, responsables y presupuesto, sin perjuicio de otros títulos que el participante considerara pertinentes. Para la realización de este proyecto, durante los talleres de refuerzo, el lic. Alberto Esteban presentó y explicó el Presupuesto Municipal. La presentación del proyecto era de carácter obligatorio.

Para evaluarlo, se tuvo en cuenta:

¹³ Referencias de las abreviaturas utilizadas para las inasistencias:

C/A: Ausencia con aviso.

E: Licencia por enfermedad.

F/E: Licencia por familiar enfermo.

L/M: Licencia por maternidad.

En cuanto al documento escrito: organización del texto, problemas de redacción, coherencia con el proyecto de gobierno, pertinencia y viabilidad de la idea.

En el momento de la defensa: organización del discurso, capacidad de argumentación, autoevaluación de los agentes (hasta qué punto eran conscientes de los errores del proyecto).

Las notas que se adjudicaron fueron: Bueno (-); Bueno (+); Muy bueno; Excelente, si bien finalmente ningún trabajo resultó con esta última nota. Siempre se tuvo en cuenta el perfil previo del participante para asignar la nota: es decir, ésta no está asignada EN COMPARACIÓN CON LOS DEMÁS AGENTES, sino en comparación con el propio perfil del agente y las aspiraciones a ejercer roles que expresó en distintos momentos del proceso.

Perfil psicológico y laboral

De las entrevistas y de la administración de instrumentos tales como el Inventario de Meyer Briggs y el Test de Bender, surgen un Perfil Psicológico – centrado en aspectos de la personalidad- y un Perfil Laboral –centrado en inclinaciones y aptitudes para el trabajo-. Debe tenerse en cuenta que estos perfiles son orientativos y no taxativos.

Para su determinación, se analizaron los siguientes campos: *estilo de comunicación, estilo de manejo de conflicto, necesidades y motivaciones, estilo de toma de decisión, estilo de mando (o liderazgo), entorno de trabajo preferido, relaciones dinámicas*. Se intentó, a partir de este estudio, *determinar el lugar de trabajo más acorde a las preferencias, aptitudes y habilidades de la persona (en qué contexto organizacional se siente cómodo trabajando y es más útil a la organización)*.

Para comprender mejor los conceptos vertidos en los perfiles, se presenta, a continuación, un **GLOSARIO**.

Situación en el sociograma

Para cada agente, se señala a quién eligió y por quién fue elegido. En algunos casos, se agrega un comentario.

Recomendación

Las recomendaciones señalan los casos en los que los agentes deben actuar “bajo precisas instrucciones”, los casos en los que pueden integrar equipos de proyecto –con mayor autonomía-, los casos en los que pueden tomar decisiones y aquellos en los que pueden coordinar o conducir. Esta referencia hace mención a niveles crecientes de autonomía y capacidad de mando.

Cuando se recomiendan “tareas de apoyo”, cabe consignar que éstas no deben confundirse con tareas administrativas (a veces se piensa que archivar es para

“los que no saben hacer otra cosa” y el fracaso será seguro, porque lo administrativo es un saber que no proviene de la experiencia).

Cuando se habla de tareas logísticas u operativas, se hace referencia, también, a tareas prácticas, diferentes de las gestiones administrativas o técnicas.

GLOSARIO

Sobre conceptos vertidos en los Perfiles Sicológico y Laboral

Razonamiento lógico abstracto: aptitud para percibir principios lógicos no verbales, construcción de sistemas abstractos que permiten comprender la realidad.

Razonamiento lógico concreto: aptitud para efectuar razonamientos a partir de la realidad que se percibe. No se alcanza a construir ni utilizar sistemas abstractos y/o numéricos.

Extraversión/Introversión: actitudes mutuamente complementarias cuyas diferencias generan en el individuo y en la sociedad, la tensión necesaria para el mantenimiento de la vida. Según donde una persona dirija su atención será:

Extravertida: orientada hacia el mundo exterior, tienden a enfocar sus juicios y percepciones sobre las personas y objetos.

Introvertida: orientada hacia el mundo interior, y sus enfoques se dirigen a conceptos e ideas.

Juicio: proceso apoyado en el pensamiento o sentimiento. Funciones racionales cuyo fin es armonizar sucesos cotidianos con las leyes de la razón. El juicio apoyado en el pensamiento busca el orden racional según una lógica impersonal. Relaciona las ideas con conexiones lógicas, con objetividad, capacidad de análisis, espíritu crítico, con interés por los principios de justicia y lealtad. Comportamiento exterior organizado y decidido.

Si se parte del sentimiento para elaborar un juicio, se busca el orden racional en función de la armonía con valores subjetivos. Las decisiones y planes se apoyarán en los factores humanos y personales.

Percepción: la persona centra su atención en la información que le llega. Funciones irracionales, dan respuesta y operan de forma más amplia cuando no están compulsadas por una finalidad racional. Puede tratarse de **sensación** e **intuición**.

Las personas en la que predomina la **sensación** tienden a centrarse en las experiencias inmediatas, desarrollando características tales como realismo, goce del presente, capacidad de observación, espíritu práctico.

La **intuición** implica la captación de posibilidades, significaciones y relaciones mediante la perspicacia y sagacidad. Permite la percepción más allá de lo que es visible con los sentidos hasta implicar sucesos futuros. Búsqueda de nuevas posibilidades ignorando la realidad. Enfoque que da lugar al desarrollo de la imaginación, creatividad, capacidad para tratar aspectos teóricos o abstractos de las cosas.

PARTE ESPECIAL

INFORMES INDIVIDUALES

Nota:

Las recomendaciones y reflexiones que aquí se vuelcan son el resultado de un conjunto de estudios técnicos, pero es el conductor el que conoce la situación política de la organización, por lo que este informe es un insumo más para la toma de decisiones. Los Informes Grupales e Individuales, por su propia naturaleza, **no son vinculantes sino orientadores de las decisiones que se tomen relacionadas con la carrera de estos agentes.**

SUGERENCIAS PARA ACCIONES FUTURAS

A continuación, y como sugerencias para consolidar en el futuro este proceso, se presentan algunas ideas:

- ⇒ Realizar un acto público para la entrega de diplomas a quienes finalizaron el proceso.
- ⇒ En dicha entrega, anunciar la ejecución de los proyectos más viables entre los presentados, con la coordinación de quienes lo elaboraron.
- ⇒ Continuar con una política de capacitación, tanto para los que ya pasaron por evaluación y reasignación de funciones como para el resto del personal. En cada caso, se propone armar un equipo de docentes *ad hoc* según la temática específica del área.
- ⇒ Dejar establecida un área dentro de la Dirección de Personal abocada a este proceso, pero continuando con la asistencia externa en lo referente a la determinación del perfil psicológico y laboral y la evaluación de competencias.
- ⇒ En cada Secretaría, consensuar con la conducción intermedia el listado de personas participantes de procesos de capacitación y/o reasignación de funciones.
- ⇒ Como parte de este proceso, iniciar el fortalecimiento de la conducción intermedia a través de un curso sobre *Liderazgo y Conducción*.
- ⇒ A partir de las recomendaciones que se volcaron en este Informe, generar cuatro o cinco gestos claros: promociones, pases, etc., para que esta política de personal se torne creíble en el marco del escepticismo generalizado en materia de promoción de recursos humanos.