SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION
DISEÑO DE LA ACTIVIDAD

Nombre

ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Código INAP IN28785/18 **Estado** Activo

Programa Alta Dirección Pública **Área** Desarrollo de competencias

Fundamentación

El mundo de hoy le plantea a las organizaciones públicas la necesidad de generar nuevas formas de hacer además de los conocimientos necesarios para afrontar e incidir sobre entornos cambiantes.
La resolución de los problemas que cotidianamente van apareciendo hace que los integrantes de dichas organizaciones necesiten adaptar y generar conocimiento y práctica ajustado a las particularidades de la misma. En sentido lato, un problema es una brecha entre una situación actual o proyectada y un objetivo. Todo problema plantea alternativas de cursos de acción, a fin de superar o achicar la brecha; vale decir, lograr el objetivo o al menos, acercarse a él.
Tal planteo dispara la necesidad de tomar una decisión, que consiste en elegir el curso de acción adecuado o una configuración de varios cursos de acción.

La presente actividad contribuye, en este sentido, a la resolución de problemas puntuales y también al análisis minucioso de todo el proceso decisorio mediante herramientas prácticas destinadas a dotar de mejora y eficiencia a la tarea diaria.
Si tomamos en cuenta los criterios recién señalados, nos podríamos estar preguntando: ¿Y cómo llegamos a acordar para tomar una decisión? ¿Cómo sorteamos las dificultades que pueden aparecer? ¿En todas las decisiones deben participar los agentes en equipo? ¿Cuándo sí y cuándo no? ¿Hay algún procedimiento que nos facilite ser más eficaces cuando tomamos una decisión? El marco teórico desde el cual se abordará el curso es el modelo de Problem Solving presentado por Giorgo Nardone referente teórico y práctico para psicoterapeutas y directivos de todo el mundo.
El fundamento de cualquier proceso del Problem Solving que no es más que un método riguroso para encontrar soluciones a problemas según las fases que siguen los procesos científicos de investigación: el surgimiento del problema, el estudio de todos los intentos de solución que se han llevado a cabo, la búsqueda de soluciones alternativas, la aplicación de estas soluciones, la evaluación de los efectos, el ajuste de la estrategia hasta hacerla eficaz. Mientras que la ciencia intenta explicar los fenómenos que estudia, el Problem Solving es una “tecnología para encontrar soluciones” que nos permite alcanzar los objetivos específicos de un proyecto.

Es dentro de esta interpretación de la organización- como una red de compromisos, consensuados entre seres humanos, trabajando en forma conjunta bajo el cumplimiento de las promesas acordadas- y en consonancia con los objetivos de la Institución Pública en donde hacemos foco para el desarrollo de nuestro curso.

Contribución esperada

El curso se propone contribuir a que los participantes sean capaces de gestionar de manera más efectiva el análisis y la resolución de los problemas, que pongan el foco en un nivel de comunicación que incluya los intereses y motivaciones propios del ámbito en el cual desarrolla su actividad laboral. Los participantes desarrollarán capacidades para analizar las diferentes etapas de la resolución de problemas como otro elemento que contribuya a acrecentar la competencia profesional de quienes tienen responsabilidades en las organizaciones públicas. Toma de decisiones y resolución de problemas son aristas relevantes a la hora de generar e implementar políticas públicas. En términos generales, revisar los saberes sobre estos aspectos podría colaborar a ampliar su capacidad de gestión estratégica.

Perfil del participante

Funcionarios mandos medios de organizaciones públicas (nacional, provincial o municipal) con personal a cargo que conducen áreas/unidades sustantivas que se encuentran frente a desafíos de gestión por cambios en la naturaleza de los procesos de gestión, por desarrollo de nuevos proyectos de gestión, necesitados de tomar decisiones que adapten las rutinas de trabajo al entorno cambiante, entre otros, por lo cual se enfrentan a situaciones problemáticas que requieren ser resueltas.

Objetivos

Al finalizar el curso, se espera que el participante logre:
Adquirir la capacidad de afrontar las situaciones reales aprendiendo a gestionar la estrategia, la comunicación verbal, corporal y las relaciones sociales.
Adquirir competencias para superar limitaciones propias, cambiar la percepción acerca de uno mismo y de los demás.
Mejorar habilidades sociales y rediseñar la forma de relacionarse con los demás.
Reconocer el impacto que tienen las habilidades de análisis y resolutivas en los distintos ámbitos. .
Poner en práctica técnicas y habilidades necesarias para una actuación profesional eficaz y eficiente.
Construir con el otro opciones que incluyan la satisfacción de los intereses de ambas partes en disputa.

Contenido

Módulo 1: ¿Qué son y cómo surgen los problemas en las organizaciones?
Los errores más frecuentes en la resolución de problemas. Un Modelo para la Resolución de Problemas: Introducción al marco teórico de la técnica Problem Solving. Test de evaluación para a analizar su propio estilo de resolución de problemas.

Módulo 2: Técnicas de comunicación persuasiva: el diálogo estratégico.
El arte de dialogar estratégicamente. La estructura del diálogo estratégico y sus aplicaciones. Las preguntas de ilusión de alternativas. Las paráfrasis reestructurantes. Evocar sensaciones. Resumir para redefinir. Prescribir como descubrimiento conjunto.

Módulo 3: Learning by doing: ejercitaciones basadas en el descubrimiento.
El arte de las preguntas de ilusión de alternativas de respuesta. Resumir parafraseando para crear el proceso de cambio

estratégico en las percepciones del interlocutor.

Módulo 4: El problem solving estratégico.
Cuando la solución se convierte en problema: análisis de los problemas y soluciones intentadas en los contextos organizacionales. Estrategias para crear soluciones alternativas a las disfuncionales. Abordar los problemas mediante sus soluciones. Aspectos racionales y emocionales del proceso mental.

Módulo 5: Técnica del problem solving estratégico
Definir y clarificar los objetivos y desvelar las soluciones intentadas disfuncionales. La búsqueda de las excepciones. La técnica del “escenario más allá del problema”. La técnica del “cómo empeorar”. Gestionar objetivos complejos y articulados. La técnica del “escalador” para el fraccionamiento de los objetivos.

Módulo 6: Aplicación de la técnica P. S en contextos organizativos complejos.
Construir la estrategia que se adapte al problema –objetivo. La técnica del “como si”. La escala de auto-evaluación. Las 13 estratagemas y su aplicación para el logro del objetivo. Learning by doing: aplicación en casos concretos que los participantes presentan en grupos.

Módulo 7: Comunicación Verbal y No verbal. Escucha Activa.
Creencias limitantes. De escuchar a percibir. Niveles de escucha: la escucha profunda. La escucha en el conflicto. Comprensión de las necesidades de los demás. Creación del espacio para la escucha. Hablar y Escuchar. Sintonía. Entrar en sintonía. Percibir al otro. Calibrar. Espejar. Acompasar. Negociar con las emociones emergentes.

Módulo 8: Trabajo final de integración.
Explicitación de las Estrategias de Resolución de Problemas aplicado a un caso concreto que permita superar una situación problemática del ámbito laboral. Implantación de la solución: Desarrollar un plan, anticipar obstáculos, ejecutar la solución. Revisión del resultado obtenido: hacer mediciones, obtener feed back, efectuar correcciones a procesos e incorporar lecciones aprendidas.

Estrategias metodológicas y recursos didácticos

Esta actividad se desarrollará bajo la modalidad curso-taller en donde se harán uso de los siguientes recursos:
Exposición dialogada: exposición del docente para la presentación de los contenidos de la actividad, el marco teórico y el programa. La actividad introductoria consiste en la presentación de situaciones dilemáticas que hagan referencia a su entorno laboral que, luego, como actividad integradora y a la vez producto requerido para la aprobación, serán tenidas en cuenta para la presentación de un trabajo con el esbozo de la estrategia para su resolución bajo las distintas técnicas desarrolladas en el curso. Las actividades de desarrollo se orientan a resolver y reflexionar sobre técnicas de toma de decisiones y las etapas de la resolución de los elementos de la negociación y las etapas de resolución de problemas (para lo cual está previsto actividades de debates y roles playing).

Proyección de videos y películas en clase con guía de aplicación.
La utilización de la metodología learning by doing que consiste básicamente en aprender haciendo (learning by doing), replicado del ámbito pedagógico al organizacional. La metodología es original de la Team Academy, escuela de emprendimiento finlandesa y posteriormente adoptada en España por algunas organizaciones. El método implica cometer errores y buscar fórmulas creativas para sacar adelante proyectos, reales o experimentales, en equipo.

Descripción de la modalidad

Presencial con apoyo de aula virtual.

Bibliografía

Anzorena, Oscar:El arte de comunicarnos: conceptos y técnicas para una comunicación interpersonal efectiva. Ediciones Lea. Ed. 2012
Maestría Personal. El camino del Liderazgo. 4º Edición. Ediciones Lea. Ed. 2014.
Bossi, I:;Subjetividad, la llave del conflicto. Editorial Dunken. 2010.
Echeverría, R:Ontología del lenguaje, Granica.
Cap. III, IV, V. El arte de la retroalimentación en equipos de alto desempeño, paper Newfield Consulting.
Chang Richard Y La construcción de un equipo dinámico. Editorial Granica.
Ferrarós, Juan José. Metanoia, herramientas para la construcción de escenarios futuros para la gestión, presentado en la Jornada Liderando en tiempos de crisis, de la Universidad nacional de Quilmes), 2009.
http://www.catedras.fsoc.uba.ar/ferraros/BD/metanoia.pdf)
http://www.catedras.fsoc.uba.ar/ferraros/BD/jjf%20enfoques%20de%20contexto.pdf.
Nadine, Jolie; \\\\\\\"Competences et competitivité\\\\\\\". Les editions d´organisation, Paris,1998.
Nachmanovitch, StephenFree Play, La importancia de la improvisación en la vida y en el arte. Editorial Planeta, 1990.
Nardone, Giorgio y otro. El diálogo estratégico. Comunicar persuadiendo: técnicas para conseguir el cambio. Editorial Celesa, Madrid. 2011.
Nardone, Giorgio. El arte de la estratagema. RBA Libros, Madrid, 2004
Nardone, Giorgio. Problem Solving Estratégico: el arte de encontrar soluciones a problemas irresolubles.Ed. Herder, Barcelona, 2012

Evaluación de los aprendizajes

Cada uno de los módulos incluye diversas actividades y evaluaciones, que permitirán a los participantes apreciar el grado de comprensión que han alcanzado de los temas desarrollados. Para la evaluación del proceso se utilizarán ejercicios de role playing, guía de preguntas vinculadas a los videos, observación de las actividades. Estás técnicas permitirán brindar una retroalimentación inmediata a los participantes, señalando el grado de aprendizaje logrado, así como los aspectos que requieren ser revisados.
Se incluyen análisis de casos, proyección de videos con guía de preguntas que los participantes resolverán en sus casas y corregiremos en el curso.

La evaluación final o del producto consiste en el Análisis y Resolución de un caso (previamente definido en las actividades introductorias) de forma grupal.
Los criterios que se utilizarán para corregir las producciones finales estarán en función de:
- La calidad de los trabajos entregados, nivel de transferencia a la tarea (con un peso ponderado del 30%).
- Que se evidencie una mejora en el manejo de las habilidades comunicacionales para resolver situaciones conflictivas, identificación y resolución de una problemática (con un peso ponderado del 30%).
- El grado de transferencia a una situación laboral concreta en función de los conceptos aprendidos en clase y ofrecimiento de alternativas de acción. (con un peso ponderado del 40%).
Para lo cual se tendrá en cuenta los siguientes criterios de calificación: Calidad de los trabajos entregados, nivel de transferencia a la tarea: excelente, bien, aprobado, desaprobado.

Lectura del material: Muy buena, buena, suficiente, insuficiente.

Aportaciones personales, capacidad de escucha: Siempre, casi siempre, A veces, Nunca.

Instrumentos para la evaluación

Se utilizarán la observación en clase de cómo se trabaja a nivel grupal, nivel de escucha, nivel de atención y preguntas hechas al docente.
Guía de preguntas de los videos expuestos a resolver en el curso y en sus casas. Análisis de Casos en grupo. Debates y Plenario para integrar los temas expuestos. Encuesta de satisfacción INAP.

Requisitos de Asistencia y aprobación

Asistencia al curso del 80% y participación en los trabajos.
Aprobación del trabajo final.

Duración (Hs.)

24

Detalle sobre la duración

Ocho encuentros de 3 horas cada uno.

Lugar

INAP.

Perfil Instructor

Especialista en gestión del conflicto.

Origen de la demanda

Actividad organizada por INAP.

Prestadores Docentes

CUIT/CUIL	APELLIDO Y NOMBRE
27137744452	COEN,GLORIA ALICIA