

SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION DISEÑO DE LA ACTIVIDAD

Nombre

GESTIÓN Y CONDUCCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO (APT)

Código INAP IN35546/21 **Estado** Activo

Programa)Campos de Práctica **Área**)Conducción Personas y Equipos

Fundamentación

Propósito: Desarrollo y/o fortalecimiento de capacidades.

La adquisición y el fortalecimiento de herramientas de gestión para el desarrollo de los equipos de trabajo tiene el potencial de aportar a la mejora en la implementación de las políticas públicas que se instrumentan a través de los diferentes organismos del Estado. Asimismo, los conocimientos orientados a mejorar la comprensión de los fenómenos de los equipos de trabajo en la AP y la posibilidad de intervenir para fortalecer su desempeño (eficiencia y eficacia) son un elemento clave en ese desarrollo. Esta mejora en el desempeño de los equipos de trabajo requiere de conceptos e instrumentos tales como: comunicación y feedback, mejora continua de procesos de trabajo, tratamiento de los conflictos, análisis y mejora del desempeño del conjunto de los integrantes como de cada uno, entre otros.

La experiencia de gestión de los participantes de la presente propuesta puede verse nutrida con el desarrollo de capacidades y saberes vinculados con la construcción y puesta en práctica de modelos de trabajo más profesionalizados y orientados a lograr un mejor clima entre los integrantes de las áreas / dependencias. Y, a su vez, el intercambio entre los responsables de esas experiencias de gestión, tiene el potencial de enriquecer la implementación de las herramientas que se presentan en este curso.

A partir de lo mencionado, en la presente actividad prevalecen los siguientes tipos de saberes: Saber (saberes objetivados sobre la realidad organizados en sistemas de conceptos y teorías) - Saber hacer (saberes de acción vinculados con la capacidad de intervenir) - Saber qué hacer (saberes de situación relacionados con la capacidad de tomar decisiones en situaciones y contextos específicos) - Saber interactuar (saberes de relación que se expresan a través de los vínculos que se establecen con los demás).

Contribución esperada

Se espera que con esta capacitación los participantes desarrollen capacidades y saberes para:

- fortalecer las acciones de intervención en los equipos de trabajo con miras a lograr mejores resultados en los procesos y crear ambientes de trabajo motivadores;
- liderar equipos aprovechando los aportes de las nuevas tecnologías y los aportes de nuevas herramientas de gestión

para el fortalecimiento de las buenas prácticas

- construir un modelo de liderazgo y conducción teniendo como marco los principios de una conducción democrática, participativa y activa;
- mejorar la interacción hacia el interior de cada equipo de trabajo y de éste con otras áreas / dependencias / equipos en un marco de colaboración y cordialidad;
- mejorar la gestión de los equipos aplicando con criterios de excelencia las herramientas que posibiliten la atención de las distintas dificultades, eviten los conflictos y potencien el desarrollo individual y colectivo.

Perfil del participante

Secretarías de dirección, referentes administrativos de todas las áreas de los organismos públicos de la APN, coordinadores o líderes de programas o proyectos. Esta actividad es apta para la promoción de TRAMO AVANZADO del AGRUPAMIENTO GENERAL, NIVELES A; B; C y D.

Objetivos

Se espera que los participantes logren:

- Fundamentar el uso de herramientas de gestión y conducción de equipos de trabajo en torno a las nuevas herramientas para la gestión pública.
- Identificar los elementos constitutivos para la comprensión y el análisis de los equipos de trabajo.
- Aplicar herramientas de gestión de los equipos para la mejora del trabajo colectivo.
- Confrontar los modelos de liderazgo internalizados a lo largo de las trayectorias profesionales con las propuestas teóricas más modernas sobre el tema.
- Valorar las herramientas conceptuales e instrumentales que favorezcan la construcción de modelos de conducción basados en el respeto, la democracia, la participación y el crecimiento de los colaboradores, comprendiendo que estas características pueden contribuir a la mejora de la calidad del trabajo.
- Formular planes de mejora o innovaciones para los equipos de trabajo aplicando los conceptos y herramientas para el desarrollo de equipos eficaces.

Contenido

Se trata de una capacitación que prepara a los participantes para la práctica. A lo largo del curso el foco estará puesto en cómo aprovechan, utilizan y aplican los conocimientos y herramientas para poder elaborar diagnósticos, planificar acciones de gestión de los equipos, toma de decisiones y conducción. Los participantes recibirán asistencia y orientación del tutor y 12 fichas con herramientas teórico – prácticas que se distribuyen en dos Módulos de contenido:

MÓDULO 1: DIÁGNOSTICO

Dimensiones de análisis de los equipos.

Etapas de maduración de los equipos.

Los roles y las funciones.

La motivación

Análisis de desempeño.

Herramientas de diagnóstico y análisis de procesos.

MÓDULO 2: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN

Comunicación y retroalimentación.

Toma de decisiones - organizando reuniones.

Innovación y cambio en los equipos.

Los conflictos en los equipos de trabajo.

Liderazgo y conducción.

El trabajo remoto.

Estrategias metodológicas y recursos didácticos

La estrategia metodológica se orienta al desarrollo y fortalecimiento de capacidades y saberes específicos que habiliten a los participantes para realizar tareas o actividades de mayor complejidad o menos habituales, ejercer con máxima experticia el cumplimiento de los objetivos propuestos en su lugar de desempeño, contribuir con aportes de excelencia a sus tareas y contribuir con el desarrollo apropiado del personal. Los contenidos de los dos Módulos organizados para el curso se desarrollan en 12 fichas que los participantes podrán consultar para tomar decisiones sobre la gestión y conducción de los equipos.

Se propondrán actividades individuales y grupales que se implementarán a través de distintas técnicas, como lecturas guiadas, grupos de discusión, resolución de casos o situaciones problemáticas y debate. A modo de ejemplo se describen algunas actividades que se implementarán:

Actividades introductorias: se orientan a relevar de información y experiencias previas relacionadas con las prácticas y conocimientos que se trabajan en el curso, mediante intercambios en foros.

Actividades de desarrollo: son de distinta complejidad y se orientan a la comprensión de conceptos, a la aplicación de los nuevos conocimientos y herramientas para la gestión y conducción de los equipos en situaciones similares a las de la práctica laboral, al intercambio de opiniones sobre temas o propuestas controvertidas - como las relacionadas con la organización de reuniones de equipo virtuales, entre otras, la práctica en la toma de decisiones en situaciones conflictivas en las que se involucran los equipos de trabajo y otras situaciones concretas de la práctica laboral, la evaluación de criterios para la toma de decisiones, entre otras. El curso incluye foros para incentivar la participación grupal con aportes durante la lectura de los contenidos, el intercambio de opiniones y experiencias, la presentación de dudas e inquietudes a ser resueltas entre los participantes y el tutor, entre otro tipo de intercambios.

Actividades integradoras: desde la tutoría se orientará a los participantes para lograr que establezcan relaciones significativas entre conceptos y herramientas que se van desarrollando y para la planificación y gestión de los equipos en

los que participan y/o conducen. Estas relaciones contribuyen a la integración de los conocimientos del curso y de dichos conocimientos en el quehacer diario en su puesto de trabajo.

Se incluyen los siguientes recursos didácticos: desarrollos textuales que se pueden imprimir, especialmente diseñadas para el curso; videos; casos o situaciones de la práctica; representaciones gráficas; links a sitios de interés, entre otros.

Descripción de la modalidad

Virtual tutorado

Bibliografía

- O. Oszlak, El Estado exponencial. INAP, 2020
- Cartas Iberoamericanas. Guía referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el sector público. Julio 2016. Documentos Clad.
- F. Albuquerque Llorens, Desarrollo económico local en Europa y América Latina. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Madrid, 1999.
- Ley 27555. "Regimen Legal del Contrato de Teletrabajo";. Reglamentación parcial. 15 de enero de 2021.
- Covey, Stephen R. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Edit. Piados; México.
- Rodríguez Castañón, C. A. Hernández Medina, P. Habilidades directivas del Siglo XXI, Publicaciones UPG, México 2019)
- Gonzalez-Romá, V. Papeles de psicología. "La innovación en los equipos de trabajo"; Universidad de Valencia. (2008)
- Instituto Federal del Distrito Electoral. "Trabajo en equipo y manejo del conflicto." (2014)
- Torre, H. O. Conceptos y herramientas de Management. Cuadernos Nº 7. Comunicaciones eficaces. 1999
- Lazzati, S. Conceptos y herramientas de Management. Cuadernos Nº 2. Toma de decisiones. 1995
- Lombardozzi M. & Asociados (1997). Curso de supervisores. Buenos Aires.
- Lesnichevsky, C. Curso de Formulación de Proyectos Empresariales. Universidad de Buenos Aires. 2012
- Sérieyx, H.
- El Bing Bang de las Organizaciones, Granica, Barcelona, 1993.
- Revista gestión y liderazgo. Universidad Nacional Agraria. La Molina. 2019
- Asociación Civil NorteSur (1995). Manual de gestión de micro y pequeñas empresas.
- Gore E. (1996). Trabajo en Equipo. Conceptos & Herramientas de Management. Cuaderno Nº 12. Buenos Aires: Mercado.
- INAP (2008). Curso de Trabajo en Equipo. Unidad 2.
- López Cózar P. Las dinámicas de grupo. Recuperado de <http://www.eduinnova.es/ene2010/DINAMICAS.pdf>
- Lazzati, S. (1996). Grupos y Equipos. Conceptos & Herramientas de Management. Cuaderno Nº 18. Buenos Aires: Mercado.
- López Espinosa, G. (1997). Motivación. Conceptos & Herramientas de Management. Cuaderno Nº 21. Buenos Aires: Mercado.

- Pichon Rivière, E. (1999). El proceso grupal. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Lesnichevsky, C. Curso de Gestión Empresarial. Capacitación para el trabajo. Centro Cultural Rojas. Universidad de Buenos Aires.
- Hersey, P. y Blanchard, K. Teoría de liderazgo situacional. Center for Leadership Studies. 1969.
- Thomas Kuhn, La estructura de las revoluciones científicas. (1962)
- Gestión del cambio en las empresas. Colegio de graduados en Ciencias Económicas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires. (1995)
- Zaltman (1976) Zaltman, G., & Duncan, R. (1977). Strategies for Planned Change. Nueva York: John Wiley & Sond.
- Si de acuerdo; R. Fisher, W. Ury y B. Patton. Editorial Norma. (1993)
- Paul Watzlawick; John H. Weakland; y Richard Fisch. (1992). Cambio. Formación y solución de los problemas humanos. Barcelona. Ed. ERDER.
- Ponte, J. Conceptos y herramientas de management, Creatividad e innovación. Página 7. (1996)
- <https://www.interbel.es/10-maneras-aumentar-productividad-durante-teletrabajo/>
- Equipos de mejora y Herramientas.
(<https://www.ehu.eus/documents/1904000/1916168/30+Equipos+de+trabajo%2C+metodolog%C3%ADa+gesti%C3%B3n.pdf/30799f1b-1b3f-4168-92a8-9c3329cd3939?t=1393338536000>)

Evaluación de los aprendizajes

Evaluación de proceso. Todas las actividades de desarrollo propuestas permiten al tutor/a realizar el seguimiento de los aprendizajes, orientar y reorientar a cada participante y al grupo y confirmar si han aprobado los requisitos para obtener luego la aprobación final. Son actividades individuales y/o grupales que implican algún tipo de elaboración personal en la que pondrán de manifiesto sus progresos y logros. Los participantes tendrán la posibilidad de resolver y presentar más de una vez cada actividad, para corregir posibles errores o para mejorar su producción durante el tiempo establecido, siguiendo las orientaciones del tutor/a.

El tutor/a también realizará el seguimiento de la participación mediante los aportes de los participantes en los foros de intercambio grupal que se propongan.

Evaluación de producto: Al finalizar el desarrollo de contenidos los participantes elaboran un trabajo integrador final que es individual, cuyas consignas permiten dar cuenta de sus capacidades y saberes para gestionar y conducir equipos de trabajo, planificar las acciones, resolver situaciones de la práctica laboral que revisten mayor complejidad que las habituales, para tomar decisiones y proponer mejoras en sus desempeños. En todos los casos los participantes requieren dominio de conceptos y metodologías propias de su campo de práctica.

Para la aprobación de las actividades de elaboración y del trabajo integrador final se aplicarán los siguientes criterios de evaluación:

El participante:

- Comprende las consignas,
- Expresa con claridad y precisión las respuestas,

- Utiliza lenguaje específico o propio de su campo de práctica
- Identifica errores en las situaciones de la práctica que se presentan
- Aprovecha las orientaciones del tutor/a para elaborar o mejorar sus respuestas
- Planifica acciones a desarrollar aplicando los conocimientos y saberes desarrollados en el curso.
- Mejora situaciones complejas de su práctica laboral presentadas en las consignas.
- Realiza aportes de excelencia y/o innovadores para el proceso de trabajo de equipo.

Instrumentos para la evaluación

Instrumentos para la evaluación de los aprendizajes:

- Matriz de seguimiento y evaluación de actividades y participación
- Informes y registros de la plataforma.

Instrumentos para la evaluación de la actividad: Encuesta de satisfacción.

Requisitos de Asistencia y aprobación

Para la aprobación del curso se requiere la aprobación de todas las actividades obligatorias en tiempo y forma, la participación con aportes sustantivos en los foros de intercambio y la aprobación en tiempo y forma del trabajo de integración final.

En términos porcentuales:

Actividades obligatorias: 40%

Participación con aportes sustantivos en foros de intercambio: 10%

Trabajo integrador final: 50%

Duración (Hs.)

80

Detalle sobre la duración

80 hs distribuidas en 8 semanas de trabajo en plataforma. Se prevé la realización de dos encuentros sincrónicos optativos de no más de 2hs que son parte de las 80h de duración del curso.

Lugar

Campus virtual propio

Perfil Instructor

Claudio Lesnichevsky

Lic. en Ciencias de la Educación. Posgrado en Desarrollo Económico Local.

Docente / capacitador en la plataforma del INAP desde 2014 del curso "Equipos de trabajo: desde la organización a la

supervisión”.

Coordinador de cursos en el Centro Cultural Ricardo Rojas (Universidad de Buenos Aires), en las áreas de “Micro y Pequeña Empresa” y “Administración y Comercialización”. (Desde 2001).

Consultor en programas de Desarrollo Local en diferentes municipios y ONGs. (1994 – 2012)

Consultor independiente de empresas Micro, Pequeñas y Medianas. (Desde 1998)

Diseño y dictado de diferentes cursos de formación profesional para organizaciones privadas y públicas. (Desde 1993)

Origen de la demanda

INAP (Corresponde a la Dirección Nacional de Formación del Personal de la Administración Pública Nacional a partir del Decreto 302/2025)

Prestadores Docentes

CUIT/CUIL	APELLIDO Y NOMBRE
20175271717	LESNICHEVSKY,CLAUDIO GABRIEL