

## **SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION DISEÑO DE LA ACTIVIDAD**

### **Nombre**

ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS - VIRTUAL

**Código INAP** IN35873/21      **Estado** Activo

**Programa** )Capacidades Específicas Gestión Pública      **Área** )Organización, Planificación y Gestión

### **Fundamentación**

Propósito: Desarrollo o fortalecimiento de capacidades

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 Giorgio 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.

A partir de lo mencionado y en línea con la Propuesta Formativa del INAP, en la presente actividad prevalecen los siguientes tipos de saberes: Saber (saberes objetivados sobre la realidad organizados en sistemas de conceptos y teorías) - Saber qué hacer (saberes de situación relacionados con la capacidad de tomar decisiones en situaciones y contextos específicos) – Saber reflexionar (saberes relacionados a la capacidad de volver el pensamiento sobre objetos, situaciones, hechos, creencias, etc).

### **Contribución esperada**

Se espera que los/las participantes desarrollen sus capacidades para analizar las diferentes etapas de la resolución de problemas como otro elemento que contribuye a acrecentar la competencia profesional de quienes tienen responsabilidades en las organizaciones públicas. La toma de decisiones y resolución de problemas son aristas relevantes a la hora de generar e implementar políticas públicas, por lo tanto, se espera que la actividad contribuya a ampliar la capacidad de gestión estratégica a partir de la gestión efectiva del análisis y la resolución de los problemas, poniendo el foco en un nivel de comunicación que incluya los intereses y motivaciones propios del ámbito en el cual desarrolla su actividad laboral.

### **Perfil del participante**

Funcionarios mandos medios de la Administración Pública Nacional 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**

Que los participantes logren:

- 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 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 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**

En el entorno virtual de aprendizaje se presentan y trabajan los conceptos y herramientas metodológicas necesarias (presentes en las unidades temáticas) y se comparten dudas y propuestas de soluciones en torno al análisis y resolución de problemas.

### **Descripción de la modalidad**

Virtual tutorado.

### **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%20enfoces%20de%20contexto.pdf>
- Nadine, Jolie; Competences et compétitivité. Les éditions d'organisation, Paris, 1998.
- Nachmanovitch, Stephen Free 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**

De proceso: se realizará en forma continua y sistemática. Monitoreo de las actividades previstas individuales y/o grupales y la intervención en los foros. Se tendrá en cuenta la entrega en tiempo y forma de los productos solicitados y cumplimiento de consigna suministrada en el foro

De producto: al finalizar el curso, los participantes deberán entregar un trabajo final en el que relacionen y pongan en práctica los conocimientos y habilidades aprendidos en cada unidad temática. El mismo puede ser una propuesta de guía o una reflexión sobre su entorno organizacional más próximo a partir de los conceptos desarrollados en el curso.

La entrega del producto final se ponderará según los siguientes criterios.

Completo: En todos sus componentes. Ponderación, 20%.

Pertinente: Justificación de la mejora. Resultados e impacto esperado. Ponderación, 20%.

Cohérente: Coherencia interna de las etapas del proyecto. Ponderación, 20%.

Factible: Posibilidad de realización, contexto, personal implicado, recursos, tiempos. Ponderación, 20%.

Sustentable: Capacidad de sostener la propuesta en el tiempo. Ponderación, 20%

### **Instrumentos para la evaluación**

Matriz de seguimiento de las actividades de los participantes.

Informes de la Plataforma.

Matriz de evaluación del trabajo final integrador.

Encuesta de satisfacción de INAP.

### **Requisitos de Asistencia y aprobación**

Participación en todos los módulos. Entrega en tiempo y forma de los trabajos prácticos propuestos y del trabajo final.

### **Duración (Hs.)**

24

### **Detalle sobre la duración**

La actividad se desarrolla a lo largo de cuatro semanas.

### **Lugar**

Campus INAP

### **Perfil Instructor**

Especialista en gestión del conflicto.

### **Origen de la demanda**

INAP

### **Prestadores Docentes**

CUIT/CUIL	APELLIDO Y NOMBRE
27137744452	COEN, GLORIA ALICIA