

## SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION DISEÑO DE LA ACTIVIDAD

### **Nombre**

BASES PARA LA GESTIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN EN ORGANISMOS PÚBLICOS ABIERTOS AL CAMBIO ORGANIZACIONAL (APT)

**Código INAP** IN38862/23      **Estado** Activo

**Programa** )Campos de Práctica      **Área** Sistemas, procesos y tecnologías

### **Fundamentación**

Propósito: desarrollo y/o fortalecimiento de capacidades

Tema: Innovación pública

El contexto laboral de los funcionarios que se desempeñan en la administración pública se encuentra caracterizado por un escenario de cambio e incertidumbre que requiere de habilidades adaptativas y propositivas de mejoras e innovaciones permanentes. La implicancia de estos escenarios, de las nuevas habilidades e innovaciones que requieren, tienen su correlato en las prácticas de gestión como en los asuntos y proyectos donde los funcionarios participan.

Asimismo, a nivel humano, dichos cambios se observan a través de la incorporación de un modelo transversal que favorece la conformación de equipos multidisciplinarios e incorpora nuevas generaciones a la estructura administrativa. De esta forma, se torna visible la importancia de desarrollar las denominadas habilidades blandas o de poder, y disciplinas de adaptación al cambio vinculadas con la formulación y gestión de proyectos. De este modo, se fortalece la capacidad de gestión y de trabajo colaborativo de los funcionarios.

En este sentido, se pone a disposición de los participantes una actividad de formación profesional que brinda herramientas útiles para la gestión y que permite desarrollar estrategias adaptativas para enfrentar los constantes desafíos de transformación y cambio a los que se encuentran inmersos en el cotidiano de su actividad laboral. En conclusión, la actividad se orienta a promover el desarrollo de nuevas habilidades y actitudes que favorecen la adaptabilidad y la mejora de la gestión de proyectos en entornos VUCA, por las siglas de las palabras en inglés de: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad.

A partir de lo mencionado, en la presente actividad prevalecen los siguientes tipos de saberes: 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**

Al finalizar la actividad se espera que los participantes mejoren su nivel competencial a partir del desarrollo de un pensamiento estratégico orientado a sus objetivos de trabajo y a la implementación de proyectos de mejora en entornos complejos y en permanente transformación. Se espera así, capitalizar un real beneficio con impacto en lo actitudinal y en su nivel de motivación laboral. Asimismo, se espera que estén en condiciones de auto percibirse como agentes de cambio y que cuenten con conceptos aplicables, técnicas y metodologías probadas para responder adecuadamente a las exigencias del entorno con proyectos exitosos.

Desde el punto de vista de los organismos públicos, se espera lograr un mayor número de proyectos culminados conforme a las necesidades y estándares de calidad de los organismos. Gracias a la profesionalización y entrenamiento de sus funcionarios en metodologías probadas de gestión del cambio. Se espera contribuir al fortalecimiento de una cultura colaborativa y de mayor participación al interior de los organismos. Al motivar a los funcionarios a trabajar en equipo y en forma conjunta y no en silos, se propicia un efecto sinérgico de mayor eficacia y eficiencia.

## **Perfil del participante**

Esta actividad está dirigida a quienes se desempeñan en áreas sustantivas y de apoyo, que integren o lideren equipos de trabajo. También aplica para la promoción de Tramo Intermedio niveles C y D del agrupamiento profesional.

## **Objetivos**

Se espera que los participantes logren:

- Comprender la incidencia de un contexto incierto y en permanente cambio sobre los procesos en los organismos públicos.
- Discernir las características del pensamiento estratégico con foco en el resultado laboral.
- Relacionar el pensamiento estratégico con la gestión del cambio.
- Comprender los principales lineamientos metodológicos en gestión de proyectos.
- Elaborar proyectos que tomen en cuenta la gestión del cambio.
- Identificar herramientas básicas relacionadas con habilidades blandas y liderazgo para participar en la gestión de procesos y proyectos de adaptación al cambio.
- Aplicar estrategias que tomen en cuenta el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo asertivos.
- Valorar las habilidades de interacción con equipos de diferentes organismos integrados por diversas mentalidades generacionales.

## **Contenido**

Módulo 1: Organización y naturaleza del cambio en organismos públicos

Cambio y Transformación en clave sociológica. Organización y naturaleza del cambio.

Principales instancias de la transformación organizacional. Dinámica del cambio en el entorno laboral. Estrategia para la gestión del cambio.

Módulo 2: Cómo formular la estrategia para la gestión del cambio en el ámbito laboral

Estrategia y pensamiento estratégico. Las claves del cambio. El valor de lo que hacemos bien. Ciclo del diseño estratégico. ¿Cómo formular la estrategia? Las 4C de la estrategia. Evolución del pensamiento estratégico. Misión, visión, metas y objetivos organizacionales. Perfiles frente al cambio. Cómo gestionar en ambientes de incertidumbre. Etapas de la estrategia.

Módulo 3: Formulación y gestión de proyectos en organismos públicos

Bases para la gestión del cambio. Modelo de gestión del cambio. La Importancia del Modelo de Gestión del Cambio. Proyecto de gestión del cambio. Matriz de cambio. Identidad del modelo. Estructura polifacética del cambio organizacional. Componentes del modelo de cambio. Metodología de Gestión. Etapas o pasos del Cambio

Módulo 4: Foco en el liderazgo

Sobrevolando paradigmas. Liderando el cambio. Competencias de liderazgo en entornos de transformación. Introducción al modelo situacional de liderazgo. Desarrollo y desempeño laboral. Las claves del modelo. Flexibilidad y liderazgo. ¿Cómo hacer para que las cosas sucedan? Liderazgo Asertivo. Generando ambientes de pertenencia. Comunicación en contextos de transformación y cambio. Comunicación en proyectos de cambio. Liderazgo tóxico. Personalidad del líder tóxico. Líder narcisista, paranoico y psicópata.

### **Estrategias metodológicas y recursos didácticos**

Con el fin de favorecer el alcance de los objetivos de aprendizaje propuestos, las estrategias metodológicas se centran en el desarrollo de los ejes temáticos desde lo general hacia lo particular. En una primera instancia se aborda el marco conceptual y posteriormente se trabajan algunas herramientas prácticas. Se busca favorecer la vinculación entre los diversos aspectos teóricos y enfoques y el ámbito de las organizaciones públicas, en particular el espacio laboral de cada participante.

Se privilegia el material escrito, por sobre otros formatos, ya que los textos han sido escritos y diseñados con una intencionalidad didáctica, exclusivamente para esta propuesta.

El contenido está distribuido en el entorno virtual en sucesivas secciones, que integran también los documentos en formato pdf, textos que orientan y promueven la construcción de conocimientos y la bibliografía de referencia.

La secuencia didáctica incluye actividades de distinto tipo y nivel de complejidad que los participantes deberán completar a lo largo del trayecto de manera individual. Se trata de una serie de cuestionarios de autocomprobación con valoración automática por parte del sistema, que ofrece una retroalimentación además de la calificación correspondiente; al mismo tiempo se presentan actividades prácticas de elaboración centradas en la aplicación de los conceptos, modelos y

postulados teóricos abordados en el entorno laboral propio. Las actividades prácticas, con consignas de dificultad progresiva y entregas parciales, se irán integrando en el Trabajo Integrador Final y serán evaluadas y calificadas por el tutor.

### **Descripción de la modalidad**

Virtual tutorado.

### **Bibliografía**

- BLANCHARD, Ken. (2007). Liderazgo de máximo nivel. La clave de una organización de alto rendimiento. Granica.
- CASTELLS, Manuel O. (2009). Comunicación y Poder. Alianza Editorial.
- DAFT, Richard L. (2000). Teoría y Diseño Organizacional. Editorial International Thomson Editores.
- DAFT, Richard L. (2006). La experiencia del liderazgo. Cengage Learning Editores
- FAJNZYLBER F. (1988). Competitividad Internacional. Evolución y Lecciones. Revista De La Cepal, N° 36.
- GARRIDO, Francisco Javier. (2004). Comunicación estratégica. Gestión 2000.
- HELLRIEGEL, Don, Slocum Jr., John W. y Woodman, Richard W. (1999). Comportamiento Organizacional. Editorial International Thomson editores.
- HIATT, Jeffrey M. (2006). ADKAR A model for change in business, government and our community. Prosci.
- KLUYVER, Cornelis A. (2001). Pensamiento Estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos. Pearson Education.
- KOTTER, John P. (1996). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. KOTTER, John P. (1999). La verdadera labor de un líder. Grupo Editorial Norma S. A.
- LEVY, Alberto R. (1990). La rutina y la ruptura. Tesis.
- MAISON, Pablo. (2016). Trabajo en la posmodernidad. Granica.
- MOLINARI, Paula. (2011). Turbulencia Generacional. Temas.
- PORTER, Michael E. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Javier Vergara.
- SENGE, Peter M. (2010). La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. 2da Edición. Granica.
- TRACY, Brian. (2018). Liderazgo. Nelson.
- URSO, Carlos. (2013). Dirección de proyectos exitosos. Cómo dejar de administrar el caos y encarar proyectos posibles y previsibles.
- WIDEMAN, R. Max. (1992). Project and Program Risk Management: A Guide to Managing Project Risks and Opportunities. Project Management Institute, Inc.

### **Evaluación de los aprendizajes**

De proceso: a través de las actividades que resolverán los participantes y el seguimiento de su participación e intervenciones en espacios de interacción.

De producto: elaboración de un trabajo práctico integrador en sucesivas entregas, para mejorar la gestión del cambio en los proyectos que gestiona o podría gestionar en su ámbito laboral.

### **Instrumentos para la evaluación**

Instrumentos para la evaluación de los aprendizajes: Matriz de seguimiento de las actividades de los participantes.  
Informes de la Plataforma.  
Matriz de evaluación del trabajo final integrador.  
Instrumentos para la evaluación de la actividad: Encuesta de satisfacción.

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

Navegar el entorno virtual, a través de todas las secciones y apartados disponibles, accediendo a los materiales y recursos educativos.  
Responder y aprobar cada uno de los cuestionarios de autocomprobación con un mínimo de 60% de respuestas correctas, contando con un número ilimitado de intentos.  
Enviar y aprobar las actividades prácticas, en entregas parciales y el Trabajo Integrador Final, con calificación y devolución por parte del tutor, que podrá solicitar el reenvío con correcciones y/o ajustes a su criterio.  
Se espera, además, la participación en los intercambios con consignas que serán publicadas oportunamente en los foros.

Para la ponderación de las distintas actividades se aplicarán los siguientes porcentajes: Actividades de autocomprobación 20%, actividades de desarrollo (entregas parciales) tendrán una valoración del 20%. Actividad de producto (trabajo integración final) tendrá una valoración del 50%. Participación en foros de discusión: 10%.

### **Duración (Hs.)**

80

### **Detalle sobre la duración**

80 horas distribuidas en 8 semanas.

### **Lugar**

Campus virtual propio

### **Perfil Instructor**

Especialista en la temática con experiencia en capacitación virtual.

### **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
20210166425	SALES NAVAS, SERGIO RAUL