



**IPAP**  
INSTITUTO PROVINCIAL DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
DEL CHACO

CIPPEC<sup>®</sup>

# Propósitos del Taller

---

- Fortalecer el alineamiento de la gestión de nuestras direcciones con el Plan de Gobierno del Pueblo de Chaco 2015-2019, construyendo una visión compartida sobre nuestra situación actual y nuestros desafíos.
- Establecer un acuerdo sobre las principales responsabilidades del rol de la Función Directiva, e identificar nuestras fortalezas y oportunidades de mejora en el ejercicio del mismo
- Fortalecer la orientación de la gestión hacia la creación de valor público como enfoque para lograr los resultados del Plan de Gobierno

Nuestro punto de partida:

Integración **desde** lo interpersonal

¿Quiénes somos los  
que estamos acá?

Nuestra percepción de la gestión:  
Construyendo una visión  
compartida, aprendizajes y  
desafíos

## El Proyecto que nos convoca

# Ejes del Plan de Gobierno del Pueblo de Chaco

- 1. Empleo:** uno de los objetivos centrales de esta gestión es que todos los chaqueños accedan a un empleo digno y de calidad, y que puedan trabajar en lo que les gusta. Esto se logrará con un fuerte impulso al desarrollo productivo y de los servicios, apoyando los emprendimientos y generando desde el Estado las condiciones para que los sectores laborales tanto público como privado sean prósperos y seguros.
- 2. El Estado de tu Lado:** es preciso fortalecer el Estado y modernizar sus servicios de manera acorde a las principales demandas de nuestros ciudadanos. En los últimos años se han desarrollado múltiples herramientas y programas que resulta necesario sistematizar de manera eficiente para poder dar respuesta inmediata y eficaz a los requerimientos dinámicos de la sociedad.
- 3. Sistema de Ciudades:** lograr un sistema de ciudades en red,

## Actividad

# Construyendo una visión compartida

## La línea de vida de nuestra gestión



## 1ra parte: Nuestros aprendizajes 2015-2017

En grupos, elaboramos un poster que refleje en orden cronológico:

- Factores significativos de contexto externo (País, Provincia)
- Eventos significativos positivos a nivel Ministerio / Secretaria (Iniciativas, Proyectos, Reformas, Instalación de Procesos/ sistemas, etc.)
- Eventos significativos negativos a nivel Ministerio / Provincia
- Logros y contribuciones
- Aprendizajes

## 2da parte: Nuestros desafíos 2017-2019

En grupos, elaboramos un poster que refleje:

- Que tenemos que seguir haciendo?
- Que tenemos que dejar de hacer?
- Que tenemos que empezar a hacer?





# El ejercicio del rol en la Función Directiva

## Dos modelos en el ejercicio del rol de líder

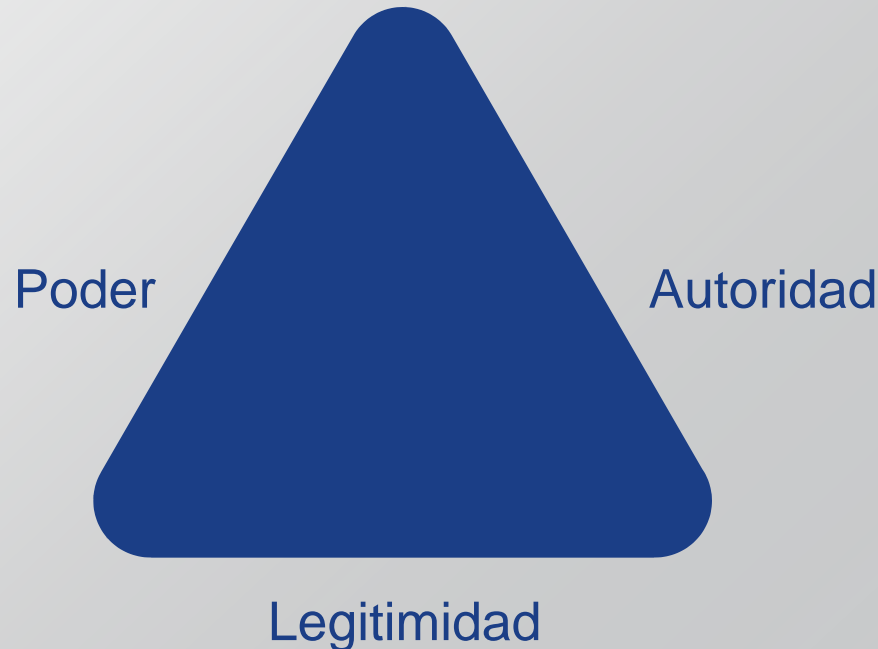


**LIDERAZGO ES EL ARTE DE MOVILIZAR A OTROS PARA QUE DESEEN LUCHAR EN POS DE ASPIRACIONES COMUNES**

## Liderazgo

- Es una **relación recíproca** entre aquellos que deciden conducir y aquellos que deciden seguir.
- El Liderazgo es un **diálogo**, no un monólogo.
- Requiere habilidades en la **construcción de vínculos** con la gente.
- La base del liderazgo es la legitimación del poder

## Las bases del liderazgo



El liderazgo es una forma especial de poder que supone influencia. Es el arte de influir sobre otros para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo. Lo que convierte a alguien en líder es la disposición de los demás a seguirlo, ya que le atribuyen la posibilidad de proporcionarles los medios para lograr sus propios deseos y necesidades

## Estrategias de influencia (Yukl y Tracey, 1992)

### Retadoras

- **Racional:** Uso de argumentos lógicos y evidencias basadas en hechos para demostrar que la solicitud planteada es viable.
- **Inspiradora** Uso de valores e ideales para despertar entusiasmo y ganas de participar.
- **Participativa:** La persona solicita la participación del otro mediante el aporte de soluciones o recomendaciones para realizar el trabajo.

Más efectiva  
para lograr  
compromiso

### Afiliativas

- **Halagadora** : La persona trata de congraciarse con el otro antes de plantearle la participación el proyecto.
- **Negociadora** :Uso de intercambio de favores y promesa de beneficios posteriores por aceptar participar en el proyecto o actividad.
- **Afectiva** : La persona apela a los sentimientos de lealtad y amistad hacia el otro, para luego pedirle que haga algo.

Manipulación  
de afectos

### Controladoras

- **Confederativa** La persona utiliza la ayuda y el apoyo de otras personas para persuadir al otro a que haga algo.
- **Normativa** : La persona establece la legitimidad de una solicitud hecha ante el otro, argumentado que es consistente con las normas, políticas y prácticas organizacionales.
- **Coercitiva** :Uso de amenazas o advertencias persistentes para influir en el otro y lograr que haga lo que él quiera.

Manipulación  
del poder

## Tensiones del rol de liderazgo

**El hecho de trabajar con otros, tiene una naturaleza conflictiva.**

Implica “Construir el nosotros”.

Y esto significa:



- ❖ Que el proceso de organizar y la relación con el otro está en permanente construcción
- ❖ Que el vínculo está sometido a tensiones entre fuerzas complementarias
- ❖ Que el conflicto está presente en cualquier relación de intercambio



Uno de los desafíos actuales del liderazgo es manejar las tensiones que se dan entre:

1. Conservar - cambiar
2. Comando y Control - autonomía
3. Lo que se dice - lo que se hace
4. Las necesidades individuales - las exigencias organizacionales

## Rol y Función

---

- Posición que ocupa una persona en una organización / trabajo.
- Otorgada formalmente.

Función

Rol

- Supera la noción de Función.
- Emerge de una necesidad/ demanda del contexto y de la **decisión** de una persona de asumirlo



### ***Expectativas del Rol***

son estándares de evaluación aplicados a la conducta de cualquier persona que ocupe un puesto.  
**(depende de la organización)**

### ***Rol transmitido***

consiste en comunicaciones surgidas de las expectativas del rol por parte de los superiores y por parte de los miembros con injerencia en el entorno, que envían intentando influir sobre la persona.  
**(depende del grupo humano)**

### ***Conducta en el Rol***

es la respuesta que la persona da al complejo de información e influencias que ha recibido.  
**(depende de la persona en si)**

### **Respuestas al ROL**

**Características personales**

**Capacidades**



## La responsabilidad del rol

*“Quien se imagina la vida como una partida de naipes, obviamente no puede elegir las cartas que le tocarán. Tal cosa queda a cargo del destino y del azar. Pero igualmente obvio es que uno ELIGE cómo jugar esa mano. Enfocarse en el reparto de cartas genera una sensación de impotencia; enfocarse en las decisiones del juego genera una sensación de poder. EL PRECIO DEL PODER ES LA RESPONSABILIDAD”*

*Stephen Covey*

**Competencias  
consideradas más  
importantes para su  
rol actual**

Planificación y  
organización  
Comunicación  
Trabajo en equipo  
Liderazgo  
Capacidad de análisis  
crítico

**Autopercepción de  
fortalezas**

Compromiso  
Trabajo en equipo  
Comunicación  
Liderazgo  
Visión estratégica  
Responsabilidad

**Autopercepción de  
oportunidades de  
mejora**

Tolerancia al estrés  
Delegación y  
desarrollo de  
subordinados  
Enfoque de mejora  
continua  
Trabajo en equipo  
Visión estratégica

## Dimensiones de Gestión de la Función Directiva



## Dimensiones de Gestión de la Función Directiva

### Gestión estratégica

- De técnico a estrategia
- Foco en la creación de valor
- Reflexión estratégica
- Desafío de los paradigmas
- Innovación

### Gestión de los entornos políticos

- Obtener la legitimidad, las autorizaciones, el apoyo, la colaboración y los recursos necesarios
- Gestión de la relación con distintos actores internos y externos

### Gestión Operativa

- Gestión eficaz y eficiente y alineada de la organización (personas, medios y recursos) a su cargo
- Responsabilidad por los resultados

## Complejidad del rol, tensiones y desequilibrios

- El rol es **complejo** y se producen **tensiones**, generadas por ejemplo por falta de claridad estratégica en la organización, mensajes contradictorios, intereses contrapuestos, trayectorias profesionales previas, preferencias personales que orientan el rol hacia una u otra dimensión, contextos complejos, etc.
- El **desequilibrio** en la operación sobre las 3 dimensiones de actuación puede producir:
  - a) La **sobre orientación técnica**: foco en las capacidades de gestión con poca claridad estratégica y baja capacidad de gestionar el entorno.
  - b) La **sobre orientación política**: “Yo soy político, la gestión no es para mí”.
  - c) La **sobre orientación estratégica**: Demasiado tiempo planificando y poca orientación a crear entornos adecuados y capacidades de gestión.
  - d) La **orientación al presente**: Bajo nivel de orientación a comprender el pasado y a creer que “yo soy lo más importante que le pasó y le pasará a este equipo”. Bajo nivel de preocupación por dejar un legado y una capacidad de gestión en los equipos que puedan ser sostenida en el tiempo por otros.

## Modelo de Competencias directivas para la creación de valor







Gestión  
Estratégica

1. Conoce e interpreta la estrategia y objetivos del Plan de Gobierno, y alinea planes de acción
2. Establece la Visión, Misión, lineamientos estratégicos y objetivos de su área
3. Imagina posibles escenarios futuros
4. Diseña indicadores para medir y controlar los resultados de su área de incumbencia
5. Muestra la dirección que debe orientar las diferentes acciones y motiva a sus colaboradores a seguirla



Gestión  
Operativa

1-Comprende y comunica cómo contribuye su equipo en los resultados del ministerio/secretaría

2-Aclara a los miembros del equipo los roles y responsabilidades de cada uno

3-Desarrolla un clima de respeto y confianza dentro del equipo

4-Alienta al equipo a revisar y mejorar su propio desempeño y eficiencia operativa

5-Promueve la construcción de un enfoque común de trabajo y criterios compartidos

6-Respalda públicamente las acciones de su equipo

7-Delega tareas con autoridad y responsabilidad

8-Realiza un seguimiento y control posterior de las responsabilidades delegadas en sus colaboradores

9-No deja temas pendientes de decisión, aun cuando se trate de decisiones “impopulares”

10-Anticipa puntos críticos de un proyecto/tarea/ situación, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación.

11-Maneja con éxito proyectos complejos simultáneamente

12-Se asegura siempre el cumplimiento de los plazos prometidos, cumpliendo objetivos en tiempo y forma (con la calidad acordada).





Gestión  
Política

1. Considera el impacto que su comunicación tiene hacia el interior y exterior del área
2. Asegura que en los diferentes procesos todos trabajen constituyendo una red de vínculos y cooperen e/ sí
3. Elimina barreras organizativas promoviendo el trabajo en equipo con otros actores del entorno
4. Trabaja con actitud positiva para resolver conflictos y llegar a acuerdos.
5. Identifica y comunica adecuadamente los hitos de gestión



**IPAP**  
INSTITUTO PROVINCIAL DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
DEL CHACO

CIPPEC 



@cippec



/cippec.org



www.cippec.org



/cippec



/fcippec



**IPAP**  
INSTITUTO PROVINCIAL DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
DEL CHACO

CIPPEC 

**¡Muchas gracias!**

Contacto: Paula Nuñez - [pnuñez@cippec.org](mailto:pnuñez@cippec.org)