

PROYECTO DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Autoras:

[Graciela Aguirre](#)

[Gabriela Clivio](#)

[Rosa María De Santis](#)

[Silvana López](#)

[Susana Testa](#)

RESUMEN.

La permanente sensación de injusticia vivida por el personal de la Municipalidad de Villa Constitución, Provincia de Santa Fe, se ha manifestado en la creciente necesidad de contar con “premios y castigos”. Si bien la implementación de un mero sistema de calificación e incentivos permitiría restablecer el orden administrativo, a partir de la aplicación del actual Régimen Disciplinario, no resolvería los problemas de fondo que enfrentan los recursos humanos de la institución.

Ello nos ha llevado a trabajar en el diseño de un sistema de evaluación del desempeño del personal que permita avanzar hacia una optimización de los recursos humanos existentes, con criterios de eficiencia y calidad.

Iniciada la tarea del equipo superamos numerosos obstáculos, como el provenir de diferentes áreas no conectadas entre si y ajenas a la problemática a trabajar, la falta de formación en el tema –que derivó en una profunda investigación y estudio-, la crisis administrativo-económica que atraviesa la entidad, el factor político que la determina y trasciende. Asimismo, descubrimos nuestras ventajas: el conocimiento de la Administración Municipal “desde adentro”, avalado por un promedio de veinte años de trabajo en ella, la identificación como empleados públicos con independencia del poder político, el reconocimiento de nuestros pares y sobre todo, la fuerte convicción de que se debe producir un verdadero cambio en la cultura institucional.

La evaluación del desempeño es una herramienta de diagnóstico para el desarrollo de los recursos humanos. La presente ponencia versa sobre la búsqueda de aquella más adecuada a las necesidades de la Municipalidad V. Constitución, apuntando a evaluar el desempeño para la planificación del futuro y no para juzgar el pasado. Esto es, una evaluación en sentido positivo.

Evaluar el desempeño dentro de la administración pública tiene sus propias características, alcances y limitaciones. La falta de una política de gestión integral de RRHH, que defina claramente objetivos, metas, funciones, cargos, roles; que planifique y asigne tareas, nos obligaría a trabajar en un sistema de evaluación y calificación ideal, teórico, para una organización aún inexistente. Mientras tanto, es necesario dar respuestas concretas: este es el desafío y el compromiso que asumimos con la metodología de trabajo en equipo. A los fines de reforzar y fortalecer el cambio de cultura anhelado, proponemos un primer aporte, presentando un Sistema de Evaluación por Equipo de Proyectos.

PRESENTACION GENERAL.

Villa Constitución, está ubicada en una zona de llanura que se caracteriza por tener un clima templado y húmedo. Se trata del extremo sur de la Provincia de Santa Fe –Argentina-, a 250 Km. al norte de la Capital Federal: Buenos Aires. La ciudad, que cuenta con alrededor de 40.000 habitantes, encierra un importante patrimonio natural y cultural. Forjó el crecimiento a partir de su puerto de embarque de cereales y luego, alrededor del año '50 con la radicación de la siderometalúrgica Acindar. Esto le dio a la población la característica de estar integrada, en parte, por habitantes que no tenían raigambre en la zona.



Presenta actualmente una estructura económica compleja y diversificada, con algunas actividades portuarias de ultramar, industrias siderometalúrgicas y metalmecánicas con empresas de proyección nacional e internacional como Acindar S.A. y Paraná Metal S.A..

Durante todo el año existen diversos espacios culturales constituidos por espectáculos, exposiciones, ferias, etc., muchos de ellos de gran trascendencia. Villa Constitución y la región ofrecen, a su gente y a los visitantes, la oportunidad de acercarse a la naturaleza a través de clubes y otros espacios para disfrutar del imponente paisaje y actividades náuticas que pueden realizarse en el río "Paraná" o en los arroyos "Pavón" y "del Medio". A ello se suma la belleza natural de la "Reserva Isla del Sol": 200 hectáreas de islas, a las que se puede acceder en automóvil, que albergan un gran número de especies animales y vegetales típicas de las islas jóvenes y bajas del delta del Paraná.

La Municipalidad atiende los requerimientos de una ciudad dispersa a lo largo de nueve kilómetros, proveyendo todos los servicios básicos a los que se agregan los de agua potable y tratamiento de residuos cloacales. Cuenta con una planta de personal de alrededor de 540 empleados. Se trata de una organización que aún no termina de comprender la necesidad de una transformación del sector público hacia un nuevo modelo de gestión. Sin embargo, algunos empleados tienen otra visión e intentan permanentemente producir cambios, contando para ello con una disponibilidad presupuestaria prácticamente nula. En este contexto surge la iniciativa de adoptar la figura de Equipos de Trabajo para proponer "una nueva manera de hacer las cosas".

El presente trabajo forma parte de una serie de cuatro, que pretenden mostrar lo que las personas son capaces de hacer cuando dejan de lado la costumbre de la improvisación y el protagonismo personal, bastante común en las organizaciones públicas:

1. EXPERIENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO EN EL SECTOR PÚBLICO.

Autor: Marcelo Colombo.

2. PROYECTO PARA LA MEJORA DE LA SEGURIDAD URBANA.

Autores: Roberto Carbone, Miriam Garnedi, Marisa Romero, Raúl Pérez, Silvina Pérez, Fabiana Wainberg.

3. PROYECTO DE SISTEMA PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Autoras: Graciela Aguirre, Gabriela Clivio, Rosa María De Santis, Silvana López, Susana Testa.

4. PROYECTO PARA EL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE.

Autoras: Estela Bardallo, Hortensia Díaz, Celia Maydana.

INTRODUCCIÓN.

FUNDAMENTACION

En el mundo en que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las cosas y personas que nos rodean. La evaluación del desempeño es un hecho cotidiano en nuestra vida, así como en las organizaciones; todos necesitamos conocer el resultado de nuestros esfuerzos. De distintos modos buscamos conocer el efecto de nuestras acciones, la aprobación o desaprobación de nuestros superiores, el logro de los objetivos de nuestra función.

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas; encontrándose antecedentes ya en la Edad Media, han ido evolucionando a lo largo del tiempo. En el siglo XX la escuela de administración científica impulsó la teoría administrativa a fin de aprovechar la capacidad óptima de la máquina. El enfoque mecanicista no resolvió el problema de la eficiencia en la organización.

La escuela de las relaciones humanas, donde la preocupación principal pasó a ser el hombre, dio lugar a la aparición de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización y una gran cantidad de postulados sobre la motivación para trabajar. Era necesario no sólo que se planeara e implementara el trabajo, sino también que se evaluara y orientara el desempeño humano hacia determinados objetivos comunes.¹

La evaluación del desempeño es uno de los pilares sobre los que se ha construido el movimiento de la nueva gestión pública. Este modelo gerencial se ha convertido en parte central de las estrategias de reforma administrativa que se han ejecutado tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, como una de las formas de contrarrestar numerosas problemáticas de ineficiencia, ineficacia, inoperancia, corrupción, elevados costos, pobre calidad de los servicios.

La adopción de mecanismos de evaluación del desempeño se condice con políticas de gobierno en donde la rendición de cuentas se constituye en elemento indispensable para la consolidación del Estado de Derecho. Otras razones incluyen: la necesidad de utilizar más eficientemente los limitados recursos fiscales, el deseo de aumentar la legitimidad de las instituciones públicas, y de crear organizaciones “que aprendan”.

La administración centrada en el desempeño utiliza las nociones de eficacia y eficiencia en varias vertientes. El presente trabajo adopta el criterio positivo que permite diagnosticar fallas institucionales y auxiliar en el diseño de cambios y reformas en las organizaciones, a los fines de convertirlas en organismos realmente competentes.

Estos ejes temáticos son justamente las que movieron al personal de la Municipalidad de Villa Constitución a encarar un proceso de transformación institucional, orientado hacia un cambio de cultura organizacional basada en la metodología de equipos de trabajo.

Del diagnóstico preeliminar realizado se puede destacar que, en términos generales, la organización presenta deficiencias o carencias de:

- Políticas formales para la administración de los Recursos Humanos;
- Actualización continua de la organización;
- Planificación general y programación de tareas;
- Marco legal adecuado;

¹ CHIAVENATO, IDALBERTO. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw Hill, Bogotá, 2000.
Evaluación del Desempeño – Pág. 3

- Evaluación de resultados de las medidas de gobierno e implementación de acciones correctivas.²

En un análisis más específico en cuanto al aspecto recursos humanos - que guarda íntima relación con los demás puntos indicados, y que hizo su crisis en el conflicto gremial de principios del año 2002 -, se verifica desintegración y desmotivación del personal, que se refleja en falta de intereses comunes, de confianza y en la ruptura de lazos de solidaridad. Ello se ha visto facilitado, de manera directa e indirecta, por las distintas dirigencias que han llevado a la práctica un sistema de calificativos "oculto", orientado por el clientelismo político o administrativo, sobre la base de:

- Falta de objetivos claros y planificación estratégica;
- Desconocimiento de la estructura orgánica municipal. No se respetan las vías jerárquicas, provocando su debilitamiento, y de toda la estructura organizativa. Esto genera una situación que concretamente se traduce en la sensación de no respaldo, desde los niveles superiores y/o político.
- Falta de formación de los diferentes niveles: dirigentes, dirección, supervisión y operativos.
- Indefinición de cargos y perfiles, por lo cual no se asumen las funciones y responsabilidades correspondientes.
- Sistema permisivo que desemboca en la impunidad y, al mismo tiempo, en el exceso de protagonismo de personas y/o sectores que logran imponer sus discursos.

En este contexto, ¿qué importancia tiene la evaluación del desempeño? ¿Para qué sirve? ¿Qué sentido tiene?

El abordaje y profundización del tema nos permite afirmar que un Sistema de Evaluación de Desempeño contribuirá a:

- Mejorar el desempeño futuro
- Mejorar la gestión de los recursos humanos
- Colaborar en la definición de estrategias de capacitación y desarrollo de carrera
- Servir como mecanismo de planeación y permitir un mejor uso de los recursos
- Diagnosticar y eliminar errores en la legislación
- Promover la innovación
- Promover la participación ciudadana
- Impulsar el aprendizaje organizacional

La propuesta actual es contribuir al cambio de cultura del empleado municipal, rescatando los elementos positivos que aún existen en la organización, a través de un proceso integral de transformación por etapas, traducido en:

- Capacitación dirigida a todos los niveles y en forma sistemática, a fin de estimular las capacidades creativas y cubrir cuantitativa y cualitativamente las necesidades de los puestos de trabajo, como así también las de realización personal y grupal.
- Trabajo en equipos a través de proyectos. Este se convierte en un medio esencial que enriquece el aprendizaje y la comunicación; se asegura el sentido de pertenencia y pertinencia a la institución y, en consecuencia, se asumen espontáneamente los compromisos y responsabilidades propias de cada nivel.
- Implementación de un sistema de evaluación del desempeño que tenga en cuenta el perfil de cada puesto de trabajo y la reasignación de los recursos humanos a partir del reconocimiento de capacidades y aptitudes individuales.

² CLIVIO, GABRIELA Y OTROS. *Anteproyecto Plan de Transformación Institucional*. Municipalidad Villa Constitución, Santa Fe, 1998.

OBJETIVO DEL PROYECTO.

OPTIMIZAR LOS RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD DE VILLA CONSTITUCIÓN
JERARQUIZANDO EL TRABAJO DEL EMPLEADO PÚBLICO.

SITUACIÓN ACTUAL.

Resumiendo, en la Municipalidad de Villa Constitución, en materia de recursos humanos, se hace imperativo la creación de un área de Recursos Humanos, encarar la modernización de la estructura orgánica y sustentar la transformación institucional con un adecuado sistema de evaluación e incentivos.

El proceso de cambio requiere la creación del área de Recursos Humanos, con todos los ámbitos de incumbencia, como órgano específico de atención, contención y tratamiento de las demandas del personal, avalando además el sistema de equidad al que se aspira. La estructura debe definirse en función de la calidad de los servicios, no limitada al orden presupuestario ni adaptada a las necesidades del clientelismo político. Un reordenamiento con criterio de eficiencia otorgará funcionalidad a los cargos orientando el trabajo hacia la calidad; permitirá asignar responsabilidades facilitando los mecanismos de control; guiará la capacitación y regulará el otorgamiento de sanciones y beneficios.

Por otro lado, plantear una evaluación integral del desempeño dentro del municipio requiere repensar la modalidad de trabajo, basada en los premios por cumplimiento de procedimientos y acumulación de antecedentes, hacia una nueva manera de administración que valore los procesos y premie los resultados.

Se hace necesario romper con la tradicional estructura verticalista de evaluación para propiciar la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización en este proceso. Para ello se propone la implementación de prácticas de autoevaluación y evaluación en sentido ascendente, descendente y horizontal: "método de evaluador de 360^o",³ a través de un Sistema que contemple tres niveles de evaluación: individual, por áreas y por equipos de proyectos.

Sin embargo, el vacío organizacional reflejado en las problemáticas planteadas en el citado diagnóstico institucional, impide arribar a un Sistema de Evaluación confiable, justo y equitativo, por cuanto no es posible definir objetivos, metas, indicadores de gestión, establecer un sistema seguro de recolección de información o delinear un sistema de incentivos.

En este contexto, el único nivel de evaluación en el que se considera posible trabajar en la actualidad es el de equipos de proyectos, dado que en ese nivel ya existe una organización formal que orienta y da sentido a todas las acciones.

Por lo expuesto, y a los fines de dar respuestas concretas, se ha diseñado en esta primera instancia un Programa de Evaluación por Equipos de Proyecto

PROPUESTA.

PROGRAMA DE EVALUACIÓN POR EQUIPO DE PROYECTO.

Al hablar de un equipo de proyecto hacemos referencia a un grupo de trabajo autodirigido (semi autónomo), conformado por varios individuos interdependientes, que han aceptado

³ CHIAVENATO, IDALBERTO. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw Hill, Bogotá, 2000.
Evaluación del Desempeño – Pág. 5

asumir una responsabilidad respecto de una tarea, obligándose a orientar y controlar las contribuciones de cada uno de sus componentes.

Según lo establece el Anteproyecto de Transformación Institucional⁴, se promueve la creación de estos grupos a los fines de generar proyectos que apunten a brindar soluciones a las principales problemáticas que hoy padece el municipio, dentro de una labor conjunta y coordinada apuntada a la integración paulatina de la totalidad de sus recursos humanos.

Cada grupo tiene a su cargo el tratamiento de un tema específico, en un proceso que incluye la investigación sistemática, el diagnóstico preliminar y la elaboración concreta del proyecto. La ejecución y resultado del mismo puede o no estar a cargo del grupo responsable de su diseño, requiriéndose fijar una evaluación diferente para esta etapa.

Los equipos de trabajo por proyecto se organizan en unidades relativamente homogéneas, integrados por personal de diferentes áreas, pertenecientes a distintos niveles jerárquicos dentro del escalafón municipal, a los fines de promover la interdisciplinariedad. La construcción grupal se sustenta en la idea de ausencia de jerarquías y de que “ninguno de los integrantes es tan inteligente como todos juntos”.

Bajo la supervisión de una Coordinación General, cada equipo tiene asignado a su vez un coordinador, que puede a veces coincidir con la figura del líder natural. El coordinador del equipo es el encargado de mantener el contacto con los niveles de supervisión de los proyectos; así también, elevar las demandas y canalizar las situaciones de conflicto que puedan ir surgiendo durante el proceso.

En su mayoría, se integran por aceptación voluntaria de una asignación efectuada por el Departamento Ejecutivo Municipal, aunque existen equipos configurados de acuerdo a una inscripción espontánea, según el interés y preferencia de cada empleado en temáticas más específicas. Otros, aparecen como agrupaciones informales de compañeros que se reúnen con el objeto de denunciar o reclamar por falta de directivas claras en la ejecución de actividades de un área determinada. Estas expectativas de cambio logran encauzarse a partir de propuestas elaboradas en conjunto. En este aspecto es fundamental la tarea de la Coordinación General: detectar y guiar el proceso de grupo hasta llegar a conformar un verdadero equipo de trabajo por proyecto.

La modalidad de autogestión permite a cada equipo definir sus propios tiempos dentro de las limitaciones establecidas por la Coordinación General, que tiene a su cargo la determinación de los plazos definitivos para la presentación de proyectos, de acuerdo a las demandas del Departamento Ejecutivo Municipal. En este esquema, se respetan normas básicas generales como la obligación de mantener encuentros periódicos dentro del ámbito municipal, de al menos una reunión semanal con un total de tres horas como mínimo, preferentemente dentro del horario laboral. En los casos en que el trabajo de equipo altera el desenvolvimiento de las tareas habituales, se opta por las reuniones en horario extra laboral (sin goce de haberes ni ningún otro tipo de recompensas). Cada equipo está obligado a presentar un informe periódico de su evolución, la que se registra habitualmente en un libro de actas.

Si bien todos los aspectos referidos al funcionamiento se realizan con cierta autonomía en cada equipo, se apunta a establecer pautas metodológicas generales, indispensables para lograr una evaluación del desempeño de los mismos.

⁴ *Op.cit.*

El desempeño hace referencia al comportamiento de los empleados en la búsqueda de los objetivos fijados por una organización que proyecta un cambio. En la perspectiva del trabajo grupal, definiremos el desempeño como el conjunto de estrategias y actividades proyectadas, con el fin de contribuir al logro de los objetivos y metas planteados para consolidar una nueva cultura de trabajo.

OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL

REFORZAR EL CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL REIVINDICANDO LA PRÁCTICA DEL TRABAJO EN EQUIPO.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Evaluar el trabajo en equipo.
- Perfeccionar el ejercicio del trabajo en equipo.
- Contribuir a la transferencia de esta modalidad de trabajo al quehacer cotidiano.

METAS.

Se trabajará con el 100% de los equipos activos, representando en la actualidad el 5% del personal municipal, sobre una planta de quinientos empleados.

METODOLOGÍA.

Incorporada la evaluación por equipos de proyectos que trasciende el plano de la evaluación individual, se definen los siguientes componentes:

INDICADORES DE GESTIÓN

Se evaluarán dos aspectos fundamentales: el proceso de grupo y el trabajo específico del equipo

ASPECTOS	VARIABLES	INDICADORES
Proceso de grupo	Compromiso	- Asistencia - Puntualidad - Participación - Dedicación horaria
	Organización interna	- Normativas - Coordinación - Roles
	Práctica de trabajo en equipo	- Integración - Interdisciplinariedad - Consenso - Resolución de conflictos - Mecanismos de evaluación interna
	Canales de comunicación	- Instrumentos - Frecuencia - Efectividad
Trabajo	Creatividad	- Innovación - Metodologías - Tecnología
	Metodología de planificación	- Aplicación - Cumplimiento de etapas

específico del equipo	Viabilidad del proyecto	<ul style="list-style-type: none">- Coherencia con los objetivos de la organización- Magnitud- Plazos- Costos- Disponibilidad de recursos- Posibilidad de capacitación- Aportes al cambio institucional
--------------------------	-------------------------	---

SISTEMA DE INFORMACION Y RECOLECCION

Se utilizará la metodología de investigación de campo, que supone un proceso continuo de evaluación directa y permite el seguimiento del trabajo del equipo, posibilitando la detección de errores y su inmediata superación.

Dentro de esta metodología, la recolección de información se basa en la aplicación sistemática de diferentes técnicas e instrumentos de medición, tales como: técnicas grupales, entrevistas de evaluación y devolución, encuestas de opinión, análisis del producto del grupo, observación directa.

El sistema apunta a utilizar la información que forma parte de los procesos de gestión de programas en desarrollo, dependiendo de los mecanismos de evaluación de los mismos. En el caso del Anteproyecto 'Plan 2003' – "Bases para un cambio en la Cultura de Trabajo" nos referimos a los datos que surgen de: memos, libro de actas, planificaciones mensuales, informes de evaluación, reuniones, talleres, etc. Además, se diseñarán o readaptarán fuentes de información más o menos complejas, de acuerdo a los requerimientos del órgano de evaluación.

SISTEMA DE INCENTIVOS

Una vez cumplimentado el proceso de recolección de la información y efectuada la evaluación, se procederá a aplicar el sistema de incentivos, si éstos correspondiesen.

Se sugiere la adopción de:

- Sistema formal de premios de reconocimiento por:
 - Logro de objetivos fijados;
 - Acciones /Servicios extraordinarios;
 - Proyectos innovadores (previstos en la Ley 9286/83, art. 38);
- Planes de incentivos de grupos, que supone:
 - Creación y distribución de fondos (destinados a recompensas);
 - Participación en la planificación estratégica y control de presupuesto.
- Sistema de créditos:
Sistema mediante el cual los miembros del equipo acumulan puntos de acuerdo con las actividades en las que participen durante el año. El puntaje de cada actividad estará detallado en el nomenclador de créditos⁵.

Las recompensas abarcan un amplio espectro, desde saluciones en fechas especiales, regalos simbólicos, desayunos o almuerzos de trabajo, fiestas, viajes, campamentos o colonias de vacaciones, servicios especiales como traslados, transporte, asistencia en ruta, planes de ahorro, compras comunitarias, hasta la exención de tasas por servicios, el otorgamiento de premios monetarios, períodos sabáticos, flexibilidad horaria, becas de estudio.

⁵ CLIVIO, GABRIELA Y COLOMBO, MARCELO. *Plan 2003: "Bases para un cambio en la Cultura de Trabajo"*. Municipalidad de Villa Constitución, Santa Fe, Febrero de 2003.

La elección de las recompensas deberá basarse en la cultura organizacional hacia la cual se orienta el cambio y en la escala de valores existentes y deseados por el personal.

ORGANO DE EJECUCION

Siendo una de las funciones fundamentales de la Coordinación General la evaluación de resultados de los equipos de trabajo, dicha Coordinación se constituye en el órgano natural de ejecución del presente programa.

TIEMPOS DE EJECUCION

Independientemente de la etapa en la que se encuentre cada proyecto, se realizarán evaluaciones periódicas de acuerdo a los informes remitidos por el coordinador de equipo, en forma mensual o bimestral, atendiendo al plan de trabajo presentado oportunamente. Asimismo, quedará a criterio de la Coordinación General la definición de la periodicidad con que se aplicarán otros mecanismos de recolección de datos.

ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO.

El presente programa es el resultado de dos años de estudio e investigación sobre el tema de evaluación e incentivos. Esta tarea coincide con el proceso de implementación de la nueva modalidad de trabajo, aún no consolidada.

El equipo se constituye como propio objeto de estudio y es al interior del mismo donde se realizan las primeras experiencias. Desde esa perspectiva se ha elaborado esta herramienta que apunta a “reforzar el cambio de la cultura organizacional reivindicando la práctica de trabajo en equipo”. Hoy, enfrentando la disminución del interés por esta metodología de trabajo, es el momento más adecuado para la presentación y puesta en marcha del programa.

Por otra parte, el equipo continúa su actividad abocado al diseño y aplicación de dos encuestas: la primera, tendiente a definir la cultura organizacional del Municipio; la segunda, a determinar los valores laborales existentes y deseados por el personal de la institución. Los resultados de las mismas han de constituirse en el sustento de toda gestión de recursos humanos a encarar en la Municipalidad de Villa Constitución.

Graciela C. Aguirre

Email: aguirregraciela@hotmail.com

Es Profesora de Enseñanza Media en Historia.

Ingresó a la Municipalidad de Villa Constitución en setiembre de 1992. En 1994 es designada Secretaria Privada de la Presidencia del Honorable Concejo Municipal y en 1996 Encargada de la Oficina Contable y Administrativa del Instituto Municipal de la Vivienda. Actualmente ocupa el cargo de Jefe en subrogancia de la Sección Liquidaciones dentro de la Dirección de Rentas.

Ha asistido a diversos cursos relacionados con Ceremonial y Protocolo, Liderazgo, Gerencia estratégica, Conducción de grupos de trabajo y otros, relacionados con su ámbito profesional específico y con la educación. Ha publicado artículos en medios periodísticos locales. También ha elaborado y expuesto trabajos en Feria del Libro de la ciudad de San Nicolás, de Villa Constitución, en el Encuentro de Historia Regional del Sur santafesino y Bonaerense y en Jornadas de Calidad, de la empresa Acindar S.A..

Gabriela A. Clivio

Email: gabrielaclivio@hotmail.com

Es Licenciada en Trabajo Social, egresada de la UNR, en el año 1987.

Ingresó a la Municipalidad de Villa Constitución en febrero de 1981. En 1987 asume por concurso el cargo de Trabajadora Social. Es nombrada Coordinadora de Centros Integrales y Comedores Infantiles, hasta el año 1997. En la actualidad se desempeña profesionalmente en el Área de Rentas.

Durante el año 2002 realizó la Coordinación General del Plan de Transformación Institucional Municipal. En este ámbito participa en el diseño, desarrollo e implementación de diversos proyectos de mejora y fortalecimiento institucional; ha

Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración

dictado cursos de capacitación y talleres. Ha asistido a cursos de nivel nacional e internacional sobre las temáticas de Administración Pública, Liderazgo, Planeamiento estratégico, Mejora continua, Gerenciamiento, entre otros.

En la esfera privada ha ejercido como Profesora Adjunta de la Catedra de Investigación Social de la carrera de Licenciatura en Servicio Social, de la Facultad de C.Sociales de la Universidad del Salvador. Ha realizado publicaciones varias, disertaciones, trabajos de investigación social y ocupado cargos honoríficos en Jurado de Concursos Laborales Profesionales.

Ha contribuido en la organización de jornadas de actualización profesional y asistido a cursos de perfeccionamiento, de nivel nacional e internacional, como el Congreso de Sociología "La Relación Social", en Roma, en el año 2002.

Rosa María De Santis

Email: rosamariadesantis@hotmail.com

Es Profesora de Matemática, Física y Cosmografía y Analista Programadora. Ha cursado la Licenciatura en Física.

Ingresó a la Municipalidad de Villa Constitución en octubre de 1979. En 1993 es designada Sub Tesorera y actualmente ocupa el cargo de Jefe de Sección Compras y Suministros, desde 1994. Ha asistido a jornadas de nivel local, relacionados con Metodología de grupos de trabajo.

Silvana L. López

Email: silvanalopez62@hotmail.com

Es Profesora de Enseñanza Media en Historia.

Ingresó a la Municipalidad de Villa Constitución en febrero de 1980. Desde 1989 ocupa el cargo de Encargada del Museo Municipal Histórico Regional "Santiago Lischetti". Ha publicado diversos artículos relacionados con su especialidad. Ha dictado cursos y expuesto trabajos en un gran número de Jornadas y Encuentros, referidos a Historia, Investigación y Museología.

Ha participado de jornadas, congresos y talleres referidos a Metodología de grupos de trabajo, Administración y Gestión Pública, como así también relacionadas al ámbito de su perfeccionamiento profesional.

Actualmente cursa la carrera de Museología, en el Instituto Superior de Formación Docente y Técnico N° 8, La Plata y ha sido seleccionada para el Curso de Gestión Cultural del Patrimonio, en el Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset de la Universidad Complutense de Madrid y el CEDDET.

Susana E. Testa

Es Perito Mercantil.

Ingresó a la Municipalidad de Villa Constitución en febrero de 1981. En 1990 asume como Jefe de oficina Personal y actualmente ocupa el cargo de Jefe de División Personal, desde 1995. Ha asistido a diversos cursos de nivel local, provincial, nacional e internacional, principalmente relacionados con gerencia operativa y administración y gestión pública, como el Curso para el Personal Superior de la Escuela Superior de Administración Municipal de Rosario, Provincia de Santa Fe.

FUENTES CONSULTADAS.

- ANDER EGG, EZEQUIEL. *Metodología del Trabajo Social*. 4° ed. Barcelona: Editorial El Ateneo, 1982.
- ARANA MAYORCA, WALTER. *Motivación en la gestión empresarial*. Internet, 2000. [http://www.?](http://www.)
- ARGENTINA – PROVINCIA DE SANTA FE. Ley 2756. *Ley Orgánica de las Municipalidades*. Santa Fe.
- ARGENTINA – PROVINCIA DE SANTA FE. Ley 9286. *Estatuto y Escalafón para el Personal de Municipalidades y Comunas de la Provincia*. Santa Fe, 1983.
- ARNOLETTO, EDUARDO JORGE. *La calidad en la Administración pública*. Cuadernos de Administración Pública. Córdoba: UCC - ICDA, Diciembre, 2002.
- ARTHUR, DIANE. *Cara a cara con el empleado*. Managing Human Resources in Small & Mid Size companies. Amacom. [http://www.?](http://www.)
- BLUTMAN, GUSTAVO; FELCMAN, ISIDORO Y MÉNDEZ PARNES, MARÍA SOLEDAD. Primer Congreso Argentino de Administración Pública: *“Modelos de Cultura Organizacional en la Administración Pública Argentina”*. Rosario, 2001.
- BONARDO, DORA A. Primer Congreso Argentino de Administración Pública: *La reforma del estado y los recursos humanos: Hacia una mayor calidad del funcionario público*. Rosario, 2001.
- BRITOS, MÓNICA; GARCÍA PUENTE, JIMENA Y NAKANO, SILVIA. Primer Congreso Argentino de Administración Pública: *La profesionalidad en la cuestión pública ¿Una cuestión técnica?*. Rosario, 2001.
- CABELLO, LUIS Y REVAH, JOSÉ LUIS. Primer Congreso Argentino de Administración Pública: *“El cambio individual como base para el cambio cultural. La construcción de una organización inteligente como base para la calidad institucional”*. Rosario, 2001.
- CARRIZO, CECILIA Y ALEJANDRA CIUFFOLINI. Primer Congreso Argentino de Administración Pública: *Lo justo para todos o lo bueno para nosotros. Tensiones en las políticas entre criterios de justicia y criterios de representación política*. Rosario, 2001.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. “Evaluación del Desempeño Humano”. *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Editorial McGraw Hill, 2000. Capítulo 9.
- CLIVIO, GABRIELA Y COLOMBO, MARCELO. *Plan 2003: “Bases para un cambio en la Cultura de Trabajo”*. Municipalidad de Villa Constitución, Santa Fe, Febrero de 2003.
- CLIVIO, GABRIELA Y OTROS. *Anteproyecto Plan de Transformación Institucional*. Municipalidad Villa Constitución, Santa Fe, 1998.
- DE ISLAS, CARLOS. *Modelos de comportamiento organizacional*. En Programa de Formación del Curso “Conducción del Personal”. Rosario: IESE Recursos Humanos, 1998.

- DELL, TWYLA. *La motivación en el trabajo. El desarrollo de una actitud positiva en el empleado. Manuales Didácticos de Administración*. 1º reimp. México: Trillas, 1998.
- ERBITI, CECILIA. Primer Congreso Argentino de Administración Pública: *Fortalecimiento de la gestión municipal como oportunidad para el desarrollo local sustentable: El caso de Tandil (Pcia. de Buenos Aires)*. Rosario, 2001.
- GIMON, ALONSO. *Marco Teórico del Cambio Organizacional*. Técnicas de intervención para directivos y moderadores de Grupos. [http://www.?](http://www.?.)
- HARBOUR, JERRY L.. *Medición del desempeño en la Empresa. Recursos para la calidad*. México: Panorama Editorial, 1999.
- KOFMAN, FRED. *De la conciencia individual a la colectiva*. Intermanagers. Educación Ejecutiva. [http://www.?](http://www.?.)
- LOPEZ CUZ, ANGEL. Primer Congreso Internacional en Ciencia Política y Administración Pública: *Burocracia y modelo gerencial*. Pachuca, 2001.
- LÓPEZ GALELO, GABRIELA. "El mejor incentivo, buenos jefes". *La Nación*. Buenos Aires, 3 de junio de 2001, p. 4.
- LÓPEZ, CARLOS. *Introducción al Aprendizaje Organizacional*. Técnicas de intervención para directivos y moderadores de Grupos [http://www.?](http://www.?.)
- MADDUX, ROBERT B.. *Evaluación efectiva del desempeño*. 1º ed. México: Trillas, 1991.
- MARISTANY, JAIME. "Cultura". *Administración de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Prentice Hall, 2000. Capítulo 8.
- MAZZEI, JAVIER REINALDO. Primer Congreso Argentino de Administración Pública: *La adopción del trabajo en equipo en estructuras tradicionales*. Rosario, 2001.
- MC ADAMS, JERRY L.. *Premiar el desempeño. Una guía para mejorar los resultados de negocios a través de las personas*. 1º ed. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1998.
- MOBELLÁN, WALTER. Primer Congreso Argentino de Administración Pública: *La gestión y el proceso de cambio en la administración pública*. Rosario, 2001.
- MONTAGNA, ANTONIO Y FASTMAN, ARMANDO. Primer Congreso Argentino de Administración Pública: *El concepto de productividad en el estado*. Rosario, 2001.
- OBANDO PRESTOL, ROBERTO IVÁN. XV Concurso de Ensayos del CLAD "Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental": *Los mecanismos de evaluación del desempeño de jueces en la República Dominicana: Situación actual y propuestas de reforma*. Caracas, 2001.
- POCOVÍ, GERTRUDIS MARÍA ESTELA. Primer Congreso Argentino de Administración Pública: *Desafíos de la reforma administrativa: Qué administración tenemos, qué administración podemos*. Rosario, 2001.

Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración

SENLE, ANDRES. *Lidere grupos de éxito. Cap.6: "Técnicas de intervención para directivos y moderadores de grupo"*. Barcelona: Gestión 2000, 1999.

SIRIANNI, CARMEN. *La fuerza del equipo. El trabajo de grupos semiautónomos en una planta industrial*. [http://www.?](http://www.?.)

STEVENSON, NANCY. *La motivación del personal de su empresa*. Editorial Prentice Hall, s.f.

TRABA, LUIS A. Primer Congreso Argentino de Administración Pública: *Burocracia vs. Gestión de la calidad. El cambio de un modelo perimido por otro aún no legitimado*. Rosario, 2001.

VISION. "Evaluación". *Ideas para su negocio*, 25 de junio de 1990. p. 36.

VISION. "Medidas para motivar". *Ideas para su negocio*, 21 de noviembre de 1988. p. 58

VISION. "Motivación". *Ideas para su negocio*, 9 de enero de 1989. p. 39